دايل كارنيغي



كيف تحقق هدفك

وتصل إلى ما تريد

الأسرار السبعة للإدارة الصحيحة

مكتبة جزيرة الورد



كيف تحقق هدفك وتصل إلى ما تريد

الأسرار السبع للإدارة الصحيحة

تأليف
دايـــل كارنيغي

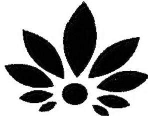
الناشـر
مكتبة جزيرة الورد
ميدان حليم خلف بنك فيصل الرئيسى شارع ٢٦ يوليو من ميدان الأوبرا
٠١٠٠١٠٤١١٥ ــ ٠١٠٠٠٤٠٤٦

بطاقة فهرسة

مكتبة جزيرة الورد

- اسم الكتاب : كيف تحقق هدفك
- المؤلف : دايل كارنيغي
- رقم الإيداع: ٢٠١٠/٣٦٩٥٤

الطبعة الأولى ٢٠١٠م



مكتبة جزيرة الورد

القاهرة ٤ ميدان حليم خلف بنك فيصل
شارع ٢٦ يوليو من ميدان الاوبرا ت ٤٦ ٠٠٠٤ ١ - ٢٧٨٧٧٥٧٤
www gwbook net
E-mail tokoboko_5@yahoo com

مقدمة



إن الحمد لله نحمده ونستعينه ونستغفره، ونعوذ بالله من شرور إنفسنا وسيئات أعمالنا، من يهده الله فلا مضل له، ومن يضلل فلا هادى له، وأشهد أنَّ لا إله إلا الله وحده لا شريك له، وأشهد أنَّ محمد عبده ورسوله.

﴿ يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ حَقَّ تُقَاتِهِ وَلا تَمُوتُنَّ إِلاَّ وَأَنتُم مُّسْلِمُونَ (١٠٢) ﴾[آل عمران: ١٠٢].

﴿ يَا أَيُّهَا النَّاسُ اتَّقُوا رَبَّكُمُ الَّذِي خَلَقَكُم مِّن نَّفْسٍ وَاحِدَةٍ وَخَلَقَ مِنْهَا زَوْجَهَا وَبَثَّ مِنْهُمَا رِجَالاً كَثِيرًا وَنِسَاءً وَاتَّقُوا اللَّهَ الَّذِي تَسَاءَلُونَ بِهِ وَالأَرْحَامَ إِنَّ اللَّهَ كَانَ عَلَيْكُمْ رَقِيبًا (١) ﴾[النساء: ١].

﴿ يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَقُولُوا قَوْلاً سَدِيدًا (٧٠) يُصْلِحْ لَكُمْ أَعْمَالَكُمْ وَيَغْفِرْ لَكُمْ ذُنُوبَكُمْ وَمَن يُطِعِ اللَّهَ وَرَسُولَهُ فَقَدْ فَازَ فَوْزًا عَظِيمًا (٧١) ﴾[الأحزاب: ٧٠, ٧١].

أما بعد :

فهذا الكتاب « **كيف تحقق هدفك** » إقتبسه مؤلفه من شريعة الإسلام الذى نادى به منذ أكثر من أربعة عشر قرناً، قال تعالى : ﴿ **وَإِذْ قُلْتُمْ يَا مُوسَىٰ لَن نَّصْبِرَ عَلَىٰ طَعَامٍ وَاحِدٍ فَادْعُ لَنَا رَبَّكَ يُخْرِجْ لَنَا مِمَّا تُنبِتُ الْأَرْضُ مِن بَقْلِهَا وَقِثَّائِهَا وَفُومِهَا وَعَدَسِهَا وَبَصَلِهَا قَالَ أَتَسْتَبْدِلُونَ الَّذِي هُوَ أَدْنَىٰ بِالَّذِي هُوَ خَيْرٌ اهْبِطُوا مِصْرًا فَإِنَّ لَكُم مَّا سَأَلْتُمْ وَضُرِبَتْ عَلَيْهِمُ الذِّلَّةُ وَالْمَسْكَنَةُ وَبَاءُوا بِغَضَبٍ مِّنَ اللَّهِ ذَٰلِكَ بِأَنَّهُمْ كَانُوا يَكْفُرُونَ بِآيَاتِ اللَّهِ وَيَقْتُلُونَ النَّبِيِّينَ بِغَيْرِ الْحَقِّ ذَٰلِكَ بِمَا عَصَوا وَّكَانُوا يَعْتَدُونَ (٦١)** ﴾[البقرة : ٦١] .

قال الطبرى : أنهم يعنى بنى إسرائيل لما قدموا الشام فقد أطعغمتهم التى كانوا يأكلونها، فقالوا : ﴿ **فَادْعُ لَنَا رَبَّكَ** ﴾ وكانوا قد ظل عليهم الغمام. وأنزل عليهم المن والسلوى، فملوًّا ذلك، وذكروا عيشا كانوا فيه بمصر، فدعا موسى عليه السلام ربه تعالى، فستجاب له، فقال لهم : ﴿ **اهْبِطُوا مِصْرًا فَإِنَّ لَكُم مَّا سَأَلْتُمْ** ﴾ لأنكم فى البدو، والذى طلبتم لا يكون فى البوادى والفيافى، وإنما يكون فى القرى والأمصار، فإن لكم إذا هبطموه ماسألتم من العيش .

قال تعالى: ﴿ **هُوَ الَّذِي جَعَلَ لَكُمُ الأَرْضَ ذَلُولاً فَامْشُوا فِي مَنَاكِبِهَا وَكُلُوا مِن رِّزْقِهِ وَإِلَيْهِ النُّشُورُ** (١٥) ﴾[الملك: ١٥].

وهذه الآية الكريمة دعوة للعمل روى عن بشير بن كعب أنه قرأ هذه الآية ﴿ **فَامْشُوا فِي مَنَاكِبِهَا** ﴾ فقال الحارثة له: إن دريت ما منا كبها، فأنت حُرَّة لوجه الله؛ قالت: فإن مناكبها: جبالها، فكأنها سُفع وجهه، ورغب فى جاريته، فسأل، منهم من أمره، ومنهم من نهاه، فسأل أبو الدرداء رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ، فقال: الخير فى طمأنينة، والشر فى ريبه، فَذَر ما يُيبك إلى ما لا يريبك.

وصلى اللهم على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه وسلم.

كامل عويضة
مصر . المنصورة. عزبة الشال

تقـــديم

■ هل يصل صوتك إلى الجميع؟

إن الاتصالات الفعالة هى الشرارة التى تحيل الجماعة الراكدة إلى جماعة كلها حركة وإنتاج، والقائد الناجح فى أى ميدان كالتعليم أو إدارة الأعمال أو السياسة أو الحرب، ماهر فى إجراء الاتصالات وقادر على التعبير عن أفكاره بدقة وتحديد.

وهو يعرف عن يقين أن الكلمة مكتوبة كانت أم منطوقة هى الدافع والمحرك للإنتاج الإيجابى. كما يفهم أن تنفيذ العمل يتم عن طريق التحدث والتخاطب وأن إجراء الاتصالات لا يتم بمجرد تعبيرات لفظية فحسب بل يتعدى ذلك إلى ما يضربه من مثل يحتذى فى تصرفاته واتجاهاته ومعاملاته للغير.

ولما كانت الكلمات رمزاً للأفكار والأفعال فهى تعتبر من وسائل القيادة، وكما يقتضى الأمر من البائع أن يذهب إلى العميل الذى يجب أن يملك مالاً للشراء، فكذلك يجب عليك أن تذهب إلى حيث الحاجة إلى قدراتك قبل أن تأمل فى استغلالها.

ومن الطبيعى أن تحتاج إلى بعض الفرص لكى تمضى قدماً، ولكن يجب أن تكون قادراً على استغلال مثل هذه الفرص عندما تسنح

فعليك أن تعرف كيف تجرى الاتصالات وتفهم كيف تتصرف فى موقف معين وتشرح اقتراحاتك للآخرين حتى يتقبلوها .

لقد اخترت دون غيرك للترقية للمنصب الذى تشغله فى الشركة التى تعمل بها ووصلت إلى أحد مناصب القيادة وهذا يضعك فى مستوى أعلى من الآخرين، وتكون فى المكان المناسب إذا كنت قادراً على تقديم الاقتراحات بشرط أن تملك القدرة على تعبير وشرح هده الاقتراحات بطريقة تثبت مقدرتك وأهليتك للمنصب الذى تشغله، وإذا لم تكن قادراً على شرح اقتراحاتك وتوصياتك بطريقة تجعل الآخرين يرون فرص الاستفادة منها فلن تصعد كثيراً فى سلم النجاح .ولكن إذا كنت تعرف كيف تتحدث فستبلغ عنان السماء، وعلى الأخص إذا أمكنك تعزيز أقوالك بالأفعال، وكم من رجل ناجح وصل بسبب قدرته على إقناع الآخرين فقط .

■ **دعنى أقم بمهمة الكلام :**

كثيراً ما يحدث أثناء اجتماعات الموظفين أن تسمع زميلاً لك أكثر فصاحه منك يعبر عن فكرة أو يقترح خطة للعمل كانت موضع دراستك طويلاً وعجزت عن التعبير عنها .

وقد يزعجك هذا لأنك تعرف جيداً أن لديك إلماماً أحسن منه بالموضوع، ومع ذلك فلا تملك إلا الإعجاب به . فها هو ذا يلقى الكلمات الصحيحة فى الوقت المناسب ويحصل على الفضل كله .

وإذا حدث هذا فلا تندم مكرراً القول ليتنى قلت هذا الكلام فإنك تستطيع ذاك وتستطيع تحسين مهارتك فى إجراء الاتصالات . والسر يكمن فى معرفة الطريقة الصحيحة، وما عليك إلا أن ترتب أفكارك ترتيباً منطقياً وتعززها بأمانة.

وتعتمد طريقة إجراء الاتصالات على شخصيتك، وتتفاوت هذه الهبة الطبيعية تفاوتاً كبيراً من رجل إلى آخر. ولكن يستطيع جميع الأذكياء من الرجال تنمية قدراتهم على ترجمة أفكارهم إلى كلمات وهذه الكلمات إلى عمل وهذا لا يحتاج إلا إلى التمرين.

وأنت تجرى اتصالات عندما تصدر أمراً أو تشرح إجراءً جديداً، والتقرير الذى تعده لرئيسك عن نشاط الإدارة التى تتبعك، والخطاب الذى ترسله إلى عميل تشرح له سبب تأخر وصول البضاعة عن موعدها والمذكرة التى تحررها لزميلك لإحاطته علماً بالخطة التى ستعرضها فى الاجتماع القادم كل ذلك يعتبر من طرق إجراء الاتصالات.

واجتماع الموظفين فى حد ذاته ما هو إلا إحدى طرق إجراء الاتصالات، وإذا لم تحسن إدارته فيحتمل أن يتسم بكثير من الجمود ويخرج عن الغرض منه. وإجراء الاتصالات هو العصب المركزى للإدارة، وهو نسيج صفوة الآراء والتعليمات والتوجيهات التى تنتقل من عقل إلى آخر وتوحد المنظمة وتحيلها إلى قوة لا تنفصم.

وأنت تجرى الاتصالات من حيث لا تتعمد، وقد يسبب تجهمك

وعبوسك ذيوع الفكرة بأنك شخص يحسن تجنبه .

كان « إيفى لى » من الرواد الأوائل فى ميدان العلاقات العامة يعادل ثقله ذهباً بالنسبة لشركة « إستاندرد أويل » وقت أن أسسها « جون و . روكفلر » وفى نهاية القرن الماضى ثار معارضو المؤسسات الكبرى من سياسيين وصحفيين وأصحاب الأموال ضد السيد / « روكفلر » وشركته متهمين إياه بأعمال الاحتكار والعنف . وسأل « روكفلر » لى : ماذا أفعل حيال ذلك ؟

وجاء جواب « لى » : عليك أن تفعل شيئاً واحداً وهو فى منتهى البساطة، عليك بفتح نوافذ غرفتك عندما تكون بها فليس لديك ما تخفيه وسوف يراك الموظفون وأنت تعمل ويتيقنون أنك إنسان فلا عجب أن تنتشر الإشاعات مادمت تعمل خلف النوافذ المغلقة .

وفتح السيد / « روكفلر » النوافذ ، ومع أن هذا كان أمراً تافهاً، إلا أنه كان كافياً لتبليغ الرسالة وإيصال التغيير فى شكل الإدارة .

وإجراء الاتصالات يحدث كل يوم فى جميع الأعمال . وإدا كنت تراعى دائماً هذه النقطة وتدرك أهميتها وتكون مستعداً لتحمل مشاق شرح أفكارك مع التحقق من أهمية ذلك، فسوف تصبح حبيراً فى إحراء الاتصالات .

تلقى مدير عمل شرس ومتغطرس درساً من مساعده علمه قيمة إجراء الاتصالات ، فقد أصدر هذا المدير أمراً مبتوراً وغامضاً نوعاً ما

لتنفيذ عمل معين وغادر المؤسسة. وعندما عاد وجد أن العمل لم يتم فاستشاط غضباً وصرخ فى المساعد قائلاً: « ما الذى يجرى هنا؟ لقد كان عليك إنجاز هذا العمل أم أن أوامرى لا تعنى شيئاً؟ ».

وأجاب المساعد قائلاً: « نعم، إنها لا تعنى الكثير ولقد حاولت تنفيذ توجيهاتك ولكن المذكرة كانت قصيرة وغامضة جداً غير واضحة ولا تبين التفاصيل لدرجة أننى لم أكن واثقاً ما الذى تريده، وظننت أنه يحسن الانتظار حتى أقابلك لأقف على ما تريد. فكن عادلاً فى طلبك وأخبرنى هل تستطيع تنفيذ عمل بمثل هذه التوجيهات؟ ».

قال ذلك وهو يقدم المذكرة إلى المدير. وعندما تحقق الأخير أنه كان مخطئاً زاد غضبه وصرخ قائلاً: « اذهب إلى الجحيم ». وجاءه الرد هادئًا: « وما هذا الأمر أيضاً إلا كغيره من أوامرك فأنت تقول للشخص أن يفعل شيئًا ولا توضح له الطريق ».

إن « الديناصور » كان حيواناً قويًّا، ولكنه انقرض سريعاً، فقد كانت الرسالة العصبية فى جسده تصل من ذيله إلى مخه فى ثلاثين ثانية مما أدى إلى عدم استطاعته الاستمرار فى الحياة. وكذلك تنقرض الشركات عندما تفشل فى إقامة اتصالات فعالة وكذلك الرؤساء المنفذون، ولكن أسوأ ما فى الأمر أن يصيبهم الموت المعنوى وهم عنه غافلون.



السر الأول

كيف تستغل الكلمات في الوصول إلى أهدافك

كيف تستغل الكلمات فى الوصول إلى أهدافك

كان هناك جدار يرتفع إلى ستة أقدام ويفصل بين معامل التكرير ومكتب رئيس شركة « كونتنتال أويل » ويمتد إلى الشارع مكوناً طريقاً خاصاً يحجب الرئيس فى دخوله وخروجه أثناء العمل عن الموظفين. وكل ما كانوا يرونه من هذا الرئيس هو طرف قبعته.

وهكذا أصبح هذا الجدار رمزاً لحالة معينة تدور فى أذهانهم وتذكرهم دائماً بوجود حائل مادى وعائق ملموس فى علاقاتهم واتصالاتهم بالإدارة العليا، وأصبح هذا الجدار موضع تندرهم وأطلقوا عليه تهكماً حائط « جيركو ».

وعندما أصبح « و.س. ماك كولم » رئيساً للشركة، أراد أن يبين للموظفين أن الباب أصبح مفتوحاً على مصراعيه، وأن إجراء الاتصالات أصبح ميسوراً للجميع، وأنه يؤمن بالتدفق الحر للآراء. فماذا يفعل؟ أيقوم بإلقاء كلمة فيهم؟ أم يوجه كتاباً إليهم؟.

لقد كان لسيد ماك كولم عقلية دراماتيكية وتفكير روائى يميل إلى العرض، فقام باقتلاع هذا الحاجز وجعل من هذا الحادث حفلاً كبيراً. وكان من بين المدعوين قدامى الموظفين الذين خدموا الشركة بأمانة وإخلاص لسنوات عديدة، وكان قد أسند إليهم مهمة بناء هذا الحادث

حيت قام السيد « ماك كولم » بنفسه بضرب أول معول لهدم هذا الحدار .

ولم يكن السيد « ماك كولم » فى حاحة إلى أن يقول شيئاً، فقد كان الإجراء الدى قام به أبلغ من أى كلام . وتمت الاتصالات الفعالة وأدرك الموظفون عندئد أن حو العمل قد تغير تغيراً تاماً . وأن رئيس الشركة أصبح على استعداد لسماع أصواتهم، وأنه يريد أن تكون الاتصالات فى العمل من أعلى إلى أسفل وبالعكس، أى تسير فى هذين الاتجاهين جنباً إلى حنب .

وليس هناك طبعاً حاجز مادى كحائط « حيركو » يفصل بينك وبين مرؤوسيك، ولكن قد يكون هناك حاحز عقلى، ويمكن لهذا الحاجز أن يكون أكثر صلابة وأكثر فاعلية فى منع الاتصالات وحهاً لوحه .

ومن السهل حدا أن تتخذ موقفاً معزلاً عمن حولك وتضرب ستاراً حديدياً حولك يشبه موقف « الكرمليس » وبخاصة إذا كنت فى منصب كبير ولديك السلطة التى تخولك أن تفعل هدا . وهدا هو ما يجب أن يتحاشاه الرئيس المنفذ إذ إن دلك يسلبه الناحية الشخصية ويفقده هذه العلاقة الطيبة . وعندما تدرك أن نجاحك فى أى جزء من عملك إنما يتوقف على مقدرتك الكلامية والتحدث إلى الناس، وعلى الإنصات والاستماع إليهم فإنك تدرك مدى الأهمية البالغة لقدرتك على التعبير عن نفسك بوضوح وحلاء كما تستطيع أن تدرك أهمية إنصاتك إلى الغير مع تبادلهم الشعور والعطف عليهم .

وأساس الاتصالات الشخصية الفعالة هو معرفة كيف تنصت إلى الغير. فإذا ما أحسنت الاستماع إليهم فإنك بذلك تقتلع حوائط « جيركو » الوهمية التى قد تقف حائلاً بينك وبين موظفيك. كما توجد نوع الحو الملائم فى علاقات الموظفين ذلك الحو الذى بحعل الناس على استعداد لتقبل آرائك وأفكارك واتجاهاتك أو أوامرك وتعليماتك؛ لأنك أظهرت بموقفك هذا وتصرفك الودى أنك فى متناول يدهم فيمكنهم الوصول إليك والاتصال بك، خاصة وأنهم لمسوا فيك اهتمامك باقتراحاتهم وعطفك على مشكلاتهم.

والإنصات أو الاستماع هو الظل الذى لا ينفصل أو التوأم الملتصق بالكلام والتحدث، وهو يعطيك الفرصة لمعرفة وجهة نظر الشخص الآحر، كما أنه عنصر أساسى للإتصالات السليمة الناححة.

قال مدير المبيعات الإقليمى لأحد مساعديه: « إن مشكلتك هى أنك لا تعرف كيف تنصت للناس وقد يكون هذا سبباً فى نقص هذا الدخل عندنا، فبينما كان العميل يتحدث إليك طوال الوقت كنت أنت فقط تفكر فيما ستقوله له بمحرد أن ينتهى من الكلام أو يتوقف عن الحديث. إنك تعرف بضاعتك وأنت تستطيع أن تقنع الغير ولكن لا يمكنك أن تكون بائعاً مطلقاً حتى تتمكن وتستطيع معرفة كيف تنصت وتسمع.

فالشخص عندما يتكلم يكشف عن دخيلة نفسه، فإذا ما استطعت أن تنمى فى نفسك هذه الحساسية تجاه هذا التصرف فإن ذلك يكون

عوناً كبيراً لك ويساعدك كثيراً فى حياتك على عملك .

كان ذلك الشخص الذى كنا نقوم بزيارته يضج بالشكوى ولم تكن هذه الشكوى لها مساس بنا أو بمنتجاتنا، ولكنه كان يعتقد أن الإدارة التى يعمل بها لم توفه حقه وتجزيه عن عمله، وتعترف بمجهوده بالقدر الذى يرضيه، بل على العكس كانت ترجو منه المزيد وتتوقع منه أكثر مما يجب . ولقد تضايق عندما تأجلت أجازته كما أن طلبه بأن يكون له مساعد يعاونه على العمل قد رفض، ولذا فإنه كان يرغب فى الكلام عن ذلك والتنفيس عما يشعر به .

وكان يبحث عن العطف على مشكلته والمشاركة فى شعوره، وكان علينا أن نهيئ له الجو الملائم قبل أن نعقد الصفقة، ومع ذلك كنت تدأب على مقاطعته متحدثاً عن المنتجات والبضاعة التى تتعامل بها . فإذا أردت أن تبيع صفقة فعليك أن تتأكد من أن نجاحك وتوفيقك لا يتمّان إلا بالتفكير السليم .

وللحصول على خير نتيجة من الكلام مع الناس والتحدث إليهم يجب أن تتأكد من إيجاد الجو المناسب لإجراء الاتصالات قبل أية محاولة للإدلاء برأيك أو نقل فكرة للغير ويكون هذا عن طريق الاستماع . فإذا ما عرفت كيف تنصت للغير فإنك بذلك تستأصل المقاومة اللا شعورية التى قد يقوم بها شخص ما ضدك أو يعارض بها أفكارك .

ولقد تعرض لهذه النقطة رجل من أنجح رجال الأعمال إذ قال: عندما أرغب أن أبيع فكرة لشخص ما فإنى أستعمل الطريقة غير المباشرة. فإذا كنت فى مكتبه أتلفت حولى وأجول ببصرى فى أركان الغرفة لعلى أجد صورة لزوجته أو أسرته تكون عادة أمامك على المكتب، أو قد أجد جائزة تفوق من أى نوع كان وهنا أبدأ بالتعليق على هذه أو تلك فينطلق الشخص الذى أمامى فى الشرح والتفسير ونتجاذب حديثاً طلياً يروق له قبل أن أصل إلى موضوع العمل الذى يجب أن نناقشة.

لقد أصبح فى حالة ودية يستطيع معها المشاركة الوجدانية وتبادل الرأى عندما أشير إلى الموضوع الذى جئت من أجله؛ لأننى أبديت شعوراً ودياً نحوه واهتماماً حقيقيًّا بشخصه من أول الأمر.

■ يحب أن تتحدث إلى الناس:

أنت تعطى تعليمات لموظفيك وتشرح لهم سياسة الشركة وتقدم لهم النصح والمشورة فى مشكلاتهم وتلقنهم الطاعة والنظام عند اللزوم، كما تمتدح ما يجيدونه من أعمال. وأنت تبيع آراءك وأفكارك لرئيسك وتجعله دائماً على علم بما يحدث فى القسم أو تخبره وتطلعه على كل ما يجرى فى الإدارة.

والمهارة ذات المستوى العالى فى إجراء الاتصالات مطلوبة للغاية عند تعاملك بنجاح مع زملائك. وفى الواقع ليس هناك وجه من أوجه العمل

أو ناحية من نواحى التنفيذ لا تحتاج إلى موهبة إجراء الاتصالات؛ لأنها إحدى المهارات الضرورية المهمة التى تحتاج إليها لترفع قدر نفسك فى الإدارة.

فعن طريق الاتصالات يمكنك أن تشكل كلاً من الأفراد الذين يرفعون تقاريرهم إليك وتجعل منهم جماعة صالحة متعاونة متكافئة فى العمل. وأخيراً فإن الاتصالات المثمرة هى الدليل الأكبر على الروح المعنوية العالية، فإذا قطعت اتصالاتك فإنك تفشل كقائد: إذ إنك لا تكون على صلة بمرؤسيك. لقد حجبت نفسك وراء ذلك الستار الحديدى واختفيت خلف «حائط جريكو».

لقد أدرك السيد «ماك كولم» قيمة الاتصالات وعرف كيف يحدث تغييراً ملموساً فى اتجاهات الإدارة وفعل ذلك بإيمان وثقة سرعان ما لمسها موظفوا الشركة التى يرأسها. وأقنعهم بإخلاصه وأمانته ولم يحاول خداعهم بادعائه ما ليس فيه، وذلك لمجرد تحقيق غرض عاجل، وقد يكون شخصياً محضاً.

أراد رئيس شركة صناعية أخرى «لا داعى لذكر اسمها هنا» أن يخبر موظفيه بحدوث تغيير فى إدارة علاقات الموظفين، فقد حاول الاتحاد أن يتدخل فى تنظيم عمله على حين رغب هو فى البقاء خارج الاتحاد. وقرر أن يتحدث شخصياً إلى كل موظف على حدة ليدلى بوجهات نظره فى هذا الموضوع فاستدعى مدير المستخدمين وطلب منه عمل

بطاقة لكل مستخدم مدرج اسمه بكشف الأجور تحتوى على البيانات الآتية: كالاسم المشهور به وحالته الاجتماعية وعدد الأولاد وهواياته.

وعندما ما تجمعت لديه البطاقات بدأ جولاته فى محيط العمل. وكان يحيى الشخص بقوله مثلاً: « كيف حالك يا توم؟ » ثم يردف متودداً: لقد سمعت أنك رزقت بطفل جديد. فكيف حال زوجتك؟ ».

وبعد هذه المقدمة الودية كان يعرج على موضوع الاتحاد ويوضح السبب الذى من أجله يجب على « توم » أن يضع ثقته فى الإدارة ويتجنب الانضمام إلى الاتحاد.

ولقد ظهرت معالم الدهشة من موقف الرئيس على الجميع فى بادئ الأمر. فمثلاً علق أحد العمال على ذلك بقوله بعد مغادرة الرئيس: « لم أكن أعلم أن الرئيس كان يعرفنى إطلاقاً، بل وزيادة على ذلك كان يعرف حتى العمل الذى أقوم به » ولكن بعد قليل من مثل هذه المقابلات المفتعلة انكشف الأمر وأصبحت فضيحة عمت كل المصنع وأزكمت رائحتها الأنوف. على أن الرئيس نفسه لم يحس التغيير فى شعور الموظفين وسرعان ما ظهرت نتيجة عمله هذا.

فعندما حيا الرئيس عاملاً آخر يعمل على آلة ثقب قائلا: « كيف حال لعبتك المفضلة: الكرة؟ » جاءه الرد المفحم من العامل حين قال: « لابد أنك أخطأت البطاقة اختلط عليك الأمر، إننى « جو » ولست « بيل »، وهوايتى جمع طوابع البريد. أما بيل فهو يدير الماكينة التى فى

آخر الصف ولعبته المفضلة هى الكرة!».

لقد حاول الرئيس أن يخدع موظفيه ولكنهم سرعان ما كشفوا أمره ونعتوه بأنه دعى. لقد نسى أو ربما لم يكن يعرف أبداً قاعدة أساسية فى العلاقات الإنسانية، فلكى يكون إجراء الاتصالات فعالاً يجب أن تؤدى بإخلاص وأمانة ولك أن تستنتج بعد ذلك نتيجة انتخابات الاتحاد.

١ - فن إبلاغ التعليمات وإصدار الأوامر:

إن إصدار الأوامر يحتاج إلى مقدرة حقيقية فى فن إجراء الاتصالات لأن الأوامر التى يساء فهمها كثيرا ما تنفذ تنفيذاً خاطئاً يؤدى أحياناً إلى نتائج وخيمة.

ظهر رسم ساخر «كاريكاتير» فى مجلة «أسكوير» منذ بضع سنوات خلت يبين أن عصابة من الفرقة الأجنبية الفرنسية كانت تحارب جماعة من العرب شديدى البأس، وكان فى الصورة جندى فرنسى يبدو عائداً بعد أن تسلل إلى صفوف العرب وقد حمل صندوقاً كبيراً كتب عليه «بطاقات» وكتب تحت الرسم الساخر رده الحائر على رئيسه «طلقات؟» لقد ظننت أنك تقول «بطاقات»!!.

ومن خبرتك فى العمل تعرف طبعاً كيف يمكن بسهولة أن يلتبس الأمر على المرؤوسين بشأن التعليمات. ويتطلب إعطاء توجيهات صحيحة درجة عالية من المهارة فى إجراء الاتصالات. وكثيراً ما يصدر الرؤساء المنفذون تعليمات ناقصة أو غير وافية، لأنهم يفترضون أن

الموظف يعرف ما يتوقع منه . فضلاً عن ذلك فإن إعطاء شرح واف يكون مجهداً وصعباً للغاية، لأن هذا يعنى أن عليك أن تقلب المهمة من جميع نواحيها وتفكر فى كل خطواتها قبل أن تقول لشخص آحر كيف ينفذها وهذا الأمر يحتاج إلى تنظيم التفكير.

ومن اليسير أن تصدر تعليمات مبهمة عامة وتدع الموظف يجتهد فى تنفيذها بعد التفكير فيها بمعرفته، ثم تقوم بتصحيح أخطائه التى يسهل اكتشافها بمجرد الانتهاء من التنفيذ . ويمكنك أن تنتحل العذر لنفسك بقولك : إن هذه الطريقة تساعد الموظف وتفيده، لأن الطريقة المثلى للتعلم تكون عن طريق أداء العمل ذاته، وهذا هو الواقع إلى حد ما . غير أنه لا يتعلم عن طريق التفكير المشوش البطىء من جانبك . وتنظيم تفكيرك هذا ليس بمشكلة، فهو يحتاج فقط إلى التيقظ والانتباه للعمل .

وكثيراً ما تسمع موظفاً يقول : « إننى لا أتناول أحرى لأقوم بالتفكير فإن هذا هو مهمة الرئيس » وطبيعى أن هذه العبارة غالباً ما تجمع بين التهكم والسخرية والمزاح، ولكنها مع ذلك تشير إلى نوع من التفكير القائم .

فإذا ما سمعت أحد موظفيك يدلى بهذه الملاحظة فحير لك أن تراجع نفسك فى طريقة إجرائك الاتصالات؛ إذ إنها تدل على وجود ثغرة ما، فقد لا تؤدى برامج التدريب الغرض منها . أو أنك لم تنجح فى

إقناع موظفيك بأن المفروض فيهم كخبراء أن يقوموا بتحليل المشاكل عند حدوثها مستعينين بتوجيهاتك مع تفكيرهم السليم وحسن إدراكهم. أو أنهم ينفذون أوامرك بلا تفكير ويطيعونك طاعة عمياء. وكرجل تجرى الاتصالات تصبح كجهاز الإرسال فقط وهذا يضاعف الحمل عليك. فلا يمكنك ارتكاب أقل هفوة إذ أنك تعلم أن كل ما تأمر به سينفذ حرفياً وإذا تصادف وحدث خطأ فتكون الغلطة غلطتك.

كان المشرف المسئول عن عمال الصيانة بمصنع ما رجلاً مستبداً، متعصباً لآرائه، خشناً متغطرساً. وفى يوم من الأيام كلف أحد الموظفين أن يحضر للعمل صباح يوم السبت وهو يوم عطلة، لأداء مهمة خاصة هى طلاء المظلة الخارجية لمبنى المكتب. وكان هذا هو كل ما قاله، فلم يوضح موعد الحضور، ولا اللون المطلوب لطلاء المظلة، ولا من هو المسؤول عن هذا العمل.

ولما كان العامل يعرف رئيسه فلم يسأله إيضاحاً.

وفى صباح اليوم التالى وصل إلى مقر عمله مبكراً، وفى الساعة المعتادة وهى الثامنة صباحاً لم يكن هناك أحد بالمصنع. ولكن العامل كان قد كلف بالطلاء وقام بذلك فعلاً فذهب إلى المخزن وأحضر دلوا من الطلاء الأحمر ـ وهو نفس اللون الموجود على المظلة، وبدأ يضرب بفرشاته.

وفى حوالى الساعة العاشرة وصل المقاول الذى عهد إليه طلاء المظلة

بلون مخالف كان قد سبق اختياره. فاستشاط غضباً عندما رأى ما فعله العامل وتلت ذلك مشادة حامية بينهما وأخبر العامل المقاول أن التعليمات التى صدرت إليه لم تشر إلى إسناد هذا العمل إلى أحد غيره، وأنه ليس على استعداد لتلقى توجيهات مخالفة.

واستدعى المشرف، الذى فصل العامل لعدم طاعته وولائه لرؤسائه وتبع ذلك طبعاً تظلم العامل. واستدعى لذلك أحد المحكمين للفصل فى التظلم، وقرر أن العامل كان على حق وقال:

«إن الأوامر التى تلقاها هذا الرجل كانت فى غاية الضعف وعلى جانب كبير من الإبهام وعدم الوضوح، فلا غرو أن حدث خطأ فى التنفيذ. فقد كان على رئيس العمال أن يشرح بالتفصيل ما يجب عمله وأن يخبر العامل أن يتبع تعليمات المقاول. ولأن المشرف قد أخفق فى مسؤوليته تجاه مرؤوسه فإن ما أنزل من عقاب على العامل كان غير عادل ويجب إعادته فوراً إلى عمله».

وإصدار الأوامر جزء من طريقة التعليم التى هى عبارة عن إجراء الاتصالات وجهاً لوجه. فعندما تصدر أوامرك إلى المرؤوس يجب أن تبرز مهارتك الفائقة فى إجراء الاتصالات ويتوقف نجاحك على قدرتهم فى تنفيذ تعليماتك. ولا يمكنك أن تفترض أنهم يفهمون ما تريد لمجرد أنك أنت فاهم له.

وهناك أمران عليك أن تعيهما فيما يختص بإصدار أى أمر:

١- يجب أن يكون الأمر واضحاً سهل الفهم.

٢- يجب أن تعنى عناية خاصة بلغتك وطريقتك عند إصداره.

فإذا وجدت صعوبة فى تنفيذ أوامرك اختبر ما تقوم به من خطوات، فلم لا تحمّل التعليمات التى أصدرتها إلى الموظف المعنى الذى يدور فى ذهنك؟ وما هى الأخطاء التى تقع فيها؟ فلعلك لا تتحدث بوضوح وجلاء، أو لعل اختيارك للألفاظ غير موفق.

ومن ناحية أخرى ربما لا تتبع توجيهاتك الترتيب المتسلسل المنطقى، وهكذا تحير الشخص الذى عليه التنفيذ بموجبها. ويحدث هذا فعلاً إذا كانت أوامرك طويلة ومعقدة. وعندما تصدر توجيهات متشابكة ففكر فيها ملياً قبل إصدارها ورتبها بطريقة سهلة منظمة.

ومن المهم أيضاً أن تعنى عناية خاصة بالألفاظ التى تستخدمها فى شرح ما تريد أن ينفذ، وفى هذا الأمر عليك أن تكون مرناً وأن توائم طريقتك للموقف وللشخص. فمع بعض الموظفين تحصل على أحسن النتائج عن طريق الأوامر المباشرة الشديدة اللهجة، وعليك أن تستعمل اللباقة مع البعض الآخر. ولكن حاول أن تكون فى جميع الأحوال مهذباً ومقدراً.

فالأمر القاسى «العنيف» أو الاستبدادى يولد المقاومة والحقد. كما وأنه إذا سارت الأمور على غير ما يرام فتكون أنت السبب بتصرفك وطريقتك.

فالأمر الذى يصاغ فى هيئة رجاء يأتى عادة بأفضل النتائج إذ إنك تعامل الموظف كفرد. وفرد له كيانه الخاص وشخصيته المستقلة وهذه هى الطريقة الديمقراطية لتنفيذ الأعمال.

الوصايا العشر لإبلاغ الأوامر

قد تساعدك قائمة المراجعة الآتية على تحسين قدرتك على إبلاغ أوامرك فراجع طرائقك عليها عندما تصدر تعليمات حتى لا تهمل شيئاً. فإن ذلك يمكنك من تصحيح أخطائك بسرعة، وأن تزيد مهارتك زيادة عظيمة فى محيط إجراء الاتصالات.

١- ادرس جيداً المهمة بنفسك قبل محاولة تكليف المرؤوس تنفيذها.

٢- تأكد أن الموظف الذى تسند إليه المهمة يفهم أهدافها وطرائق العمل التى تريده أن يستخدمها فى تنفيذ عمله.

٣- اختر الموظف الذى تريده أن ينفذ أمرك بعناية وتأكد أنه يملك القدرة والذكاء والخبرة للقيام بأداء مهمته. وأعط كذلك عناية لاختيار طريقتك فى إبلاغ توجيهاتك.

٤- تكلم بوضوح واجعل أوامرك دقيقة ومحددة ولكن لا ترهق مرءوسيك بالكثير من التفاصيل.

٥- تأكد من أن الموظف يفهم جيداً التعليمات الصادرة إليه. وإذا كان مرؤوسك يعرف ما الذى تريد أن يفعله قبل البدء فى التنفيذ فإن

العمل سيتم بسرعة وكفاية أكثر. ولن يضيرك فى الأمر شيء إذا كررت توجيهاتك أو سألت الموظف أن يكررها للتأكد من أنها قد فهمت.

٦- لا تصدر كثيراً من الأوامر فى وقت واحد فلن يأتى من وراء ذلك إلا الحيرة والبلبلة. وإذا كانت تعليماتك متشابكة أو معقدة فدوّنها، فإن هذا يساعدك على التفكير فى المشكلة تفكيراً منطقياً كما يكون فى ذلك عون كبير للموظف.

٧- تأكد أن أوامرك معقولة، وأنك لم تحمل مرؤوسك فوق طاقته؛ إذ لو كلفته غير ما فى وسعه فمحصول العمل يكون ضئيلاً.

٨- إذا وجد مرؤوسك صعوبة فى فهم أوامرك فلا تغضب وتلعنه أو تتهكم عليه لكى تؤكد له وجهة نظرك. فبذاءة القول أو سوء المعاملة كلاهما عوائق لإجراء الاتصالات.

٩- تأكد من تكييف طريقتك لتتلاءم مع المرؤوس، فإذا ما فعلت ذلك فسوف تحصل على أحسن النتائج، وهذه هى العلاقات الإنسانية فى إجراء الاتصالات.

١٠- تأكد من أن أوامرك لا تتعارض مع أوامر سبق إصدارها، وأنها تتبع خطوط السلطة السليمة. فالتوجيهات المتضاربة والتعليمات المتعارضة آفة الاتصالات الناجحة.

٢- سياسة الاتصالات:

سمع « جون ماسترز » مدير مصنع إحدى شركات مدينة أهيو « وهذا

ليس اسما حقيقيًّا » أحد رؤساء العمال يقول لأحد رجاله : « عليك أن تذهب إلى العيادة الطبية فعندما يصاب أحدالرجال يجب عليه أن يذهب إلى الطبيب وأن هذا فقط مسألة سياسة عامة » وبعد أن انصرف الموظف وهو يهز رأسه فى حركة تدل على عدم فهمه تقدم « ماسترز » رئيس العمال وقال له متسائلاً :

« ما معنى كلمة السياسة التى تتكلم عنها؟ » .

فأجاب : « إن هذا العامل قد ضغط إصبعه تحت إحدى الماكينات، فمزق ظفره حتى منتصفه، فأردت إرساله إلى العيادة الطبية ولكنه لم يكن يريد أن يذهب متعللاً بأن المسألة ليست خطيرة، فقلت له : إنها مسألة سياسة موضوعة، وإن عليه أن يذهب . وأظن أنه لم يرحب بذلك كثيراً، لأنه لا يريد أن يثبت هذا الحادث فى سجله .

وسأله « ماسترز » : هل تعرف لماذا يكون الأمر مسألة سياسة العمل عندما ترسل عاملاً مصاباً إلى العيادة الطبية؟

وأجاب رئيس العمال : « أكيداً أعرف، فنحن نريد أن نتأكد أن العامل يحصل على رعاية طبية جيدة عندما يصاب . ويعمل صاحبنا هذا فى الشحم وربما من الممكن أن يصاب بعدوى تعطله عن العمل أياماً وتكون النتيجة أن نخسر نحن فى خدماته ويخسر هو مالا . ونحن لا نريد أن يقع شىء مثل هذا إذا كنا نستطيع منعه، وأنا فخور بسجل الأمن الخاص بهذه الإدارة » .

وسأله مدير المصنع: «ألست فخوراً أيضاً بسجل الحضور والغياب».

وجاءه الجواب: «طبعاً وهو سجل مشرف».

وهنا عنفه المدير قائلاً: «لماذا بحق السماء لم تقل هذا للرجل؟ ولماذا لم تشرح له أنك تريده أن يذهب للعيادة الطبية لوقايته وحمايته بدلاً من التشدق بالقول إنها مسألة سياسية. وأنه يفكر الآن أنك رجل ظالم وغير معقول لترسله إلى الطبيب لمجرد أنه جرح فى إصبعه، وجن غضباً لأنك لطخت سجل الأمن الخاص به بإضافة نقطة ضده. ورأيى فيك أنك كسول تستسهل أن تقول: إن الأمر مسألة سياسة بدلاً من أن توفيه شرحاً. ومن المفروض أنك تمثل الشركة وتشرح سياساتها ومن عملك إجراء الاتصالات، وقطعاً إنك تصرفت تصرفاً أخرق».

ومن السهل أن تختبئ خلف التصريح «بأنها مسألة سياسة» بدلاً من أن تشرح السبب، ولكن الرئيس المنفذ الذى يتخذ ملاذاً خلف قاعدة ما دون شرحها يتخلى عن موظفيه، ويتخلى عن شركته، ويضر الجميع.

•لن يكون فى استطاعتك أن تظهر بمظهر المستبد، ومن عملك تدعيم السياسة التى تسير عليها الشركة، ولكن لكى تفعل ذلك عن صحة يجب أن تكون قادراً على شرحها بذكاء. وعندئذ تصبح السياسات حقيقة واقعة ذات مغزى ويتبعها الموظفون ويسيرون على نهجها؛ لأنهم يعلمون أن التمسك بالقواعد واللوائح هو أحسن طريقة للتعايش مع بعضهم. عليك ألا تشرح السياسة لمرؤوسيك بالطريقة عينها التى

تنفذها بها، فإذا كنت مستبداً ظالماً ومكابراً أو غير مقدر فعلى يديك تكتسب سياسات الشركة نفس هذه الصفات وهذا ليس عمل إجراء الاتصالات وجهاً لوجه.

قص « ريتشارد بيلى » الرئيس المنفذ المشهور للعلاقات العامة قصة الشركة التى ألصقت إعلاناً بجانب جميع مبردات المياه فى مصنعها تقول فيه: « ممنوع البصق فى مكان الشرب ».

وأثار هذا التحذير حنق الجميع فقد كان إهانة لهم. ولقد كانت السياسة التى اتبعت لا غبار عليها، فهى مبنية على قاعدة أولية من قواعد حفظ الصحة العامة، ولكن لم تعجب الموظفين الطريقة التى أعلنت بها.

وأخبر « بيلى » الإدارة بالآتى: « ليس هناك خطأ ما فى سياساتكم ولكنكم فقط لم تقوموا بشرحها ولا يمكن القيام بهذا الشرح بكتابة خطابات، فالأمر مرجعه إلى مشرفيكم فى المصنع والمكتب فلديهم اتصال مباشر بالموظفين، ومن الطبيعى أنك لن تفعل شيئاً سخيفاً كلصق مثل هذا الإعلان السخيف، ولكن هل أنت متأكد من ذلك؟. وأنه ليس من إضاعة الوقت إعطاء الموظف الحقائق الأساسية عن السبب فى أن عملاً معيناً يجب تنفيذه بطريقة معينة وخاصة إذا كان فى غير حاجة إلى هذه الحقائق لينفذ العمل. وإنه لمن الأسهل كثيراً مجرد القول: « نفذ بهذه الطريقة لأنى قلت ذلك، ولكن فى نهاية الأمر لن

تثمر هذه الطريقة، فالقائد الناجح يعرف أن أى سياسة أو قاعدة تؤثر على الموظف أو عمله يجب أن تكون مفهومة منه. وإذا ألقى الموظفون أسئلة فالأمر مرجعه إلى الرئيس للإجابة، فإذا كان يجهلها فعليه البحث عنها عند من يعرفها.

قال « جون س. ويتاكر » رئيس شركة و.ج. رينولدر للدخان: « إن إجراء الاتصالات فن أكثر منه وجهة نظر. وإن شركتنا تستخدم قوتها التنفيذية استخداماً فعالاً فى إيصال وإبلاغ سياسة الشركة للجميع ».

وفى هذه الشركة - وهى إحدى المؤسسات الفائقة النجاح حقيقة - يعطى المشرفون تدريباً معيناً فى مسؤوليتهم عن إجراء الاتصالات ويزودون أيضاً بالمعلومات التى تمكنهم من تنفيذ هذه العملية.

وقد يتضمن التدريب أموراً مثل تعليمات العمل وقيادة الاجتماعات والاقتصاديات الأساسية والاستشارات ومعلومات عن شؤون المستخدمين. فإدارة الشركة تفهم مدى أهميتها للرجال الذين يمثلونها لتمكنهم من شرح ومناقشة أهداف الشركة والمشاكل مع باقى الموظفين.

وهذه المعونة الثقافية والمساعدة التعليمية جليلة الفائدة، ولكن لا تقنط إذا كنت لا تتلقى مثل هذا التدريب العريض فى شركتك فكما قال السيد / « ويتاكر »: إن إجراء الاتصالات وجهة نظر. وإذا كنت ترغب بإخلاص أن تقوم بتنفيذ مسؤوليتك فى هذه الناحية من نواحى

القيادة، فلا تحتاج إلى التدريب الرسمى الذى تقدمه شركتك. أول موظفيك الاهتمام ومثّل الشركة لديهم كما يجب. وعندما يسألك الموظفون أسئلة أو يستوضحونك أمراً أعطهم شرحاً كاملاً وافياً ولا تراوغهم أو تتملص منهم. وعندما تجهل المعلومات المطلوبة أخبرهم بذلك بصراحة ثم اذهب وابحث عنها.

٣- إجراء الاتصالات فى استشارات الموظفين:

تضم الاتصالات كل وجه من أوجه الإدارة. ومن أجل مسؤوليتك كقائد يهرع إليك مرؤوسوك بشتى أنواع مشاكلهم ومعظمها بعيدة الصلة بعملهم الحقيقى. وينتظرون منك أن تشاركهم فى مشاكلهم وأن تكون متفاهماً معهم، كما يتوقعون منك الاستماع إلى مشاكلهم وأحوالهم. ويعتبر هذا نوعاً من التملق إلى حد ما لأن لديك الفرصة لإسداء المشورة فى مشاكل الآخرين.

وعندما يجد موقف كهذا كن صبوراً وحليماً، فمن المؤكد أنك مشغول وليس لديك وقت تضيعه فى مثل هذه الأمور التى لا تخصك بأى حال. وإلى جانب ذلك ليس عندك أى فكرة عما يجب أن تفعله. ولكن إذا انتابك مثل هذا التفكير فأنت ترتكب خطأ جسيماً.

ويقدم لك الموظف بهذا فرصة ذهبية لكسب ولائه. ومن المحتمل ألا يتوقع فى قرارة نفسه أن تعطيه الحل الصحيح لمشكلته وقد يكون قد توصل إلى الحل بنفسه ويريد فقط أن يسمع رأيك فيه. فإذا كان كل ما

تفعله هو الاستماع إليه بعطف وهو يتكلم، فإنك ستقدم له مساعدة عظيمة وهذه هى الحقيقة سواء أكانت مشكلة تشمل شيئاً عن عمله أم حقيقة حضور حماته لتعيش فى منزله.

قال أحد الرؤساء المنفذين لشركة تعمل فى صناعة الطائرات: «عندما تستمع إلى موظف يعانى مشكلة يجب عليك ألا تنسى أبداً أن الموقف قد يبدو مختلفاً كلية من وجهة نظر الموظف عن وجهة نظر رئيسه. ولقد استمعت مصادفة إلى رئيس إدارة كان يسدى مشورة إلى بواب المكتب عن الطلاق. فقد كان البواب على خلاف شديد مع زوجته التى كانت تعمل وتكسب مالاً يعادل ما يكسبه زوجها مما جعلها فى غنى عنه تماماً من الناحية المالية.

لقد ضجرت من العمل المنزلى وملته وكانت تتوقع من زوجها أن ينبرى لمساعدتها ويشاركها فى أعبائها المنزلية. وتنابذا بالألفاظ واتسعت شقة الخلاف بينهما وفقد الزوج أعصابه فصفع زوجته وكانت هذه آخر مرة يراها فيها، إذ ذهبت إلى منزل أختها لتعيش معها وطلبت الطلاق فى حين أراد زوجها أن تعود إلى المنزل.

وأبدى رئيس الإدارة الملاحظة الآتية: «إنك لم تعطها أسباباً حقيقية لمقاضاتك، أو أنها لا ترتكن على أسباب وجيهة للطلاق على الأقل فى هذه الولاية. فالخلل العقلى، والخيانة الزوجية، وسوء الاستعمال الجسمانى هى الأسباب الوحيدة التى أعرف أنها تجيز الطلاق. لقد

صفعتها طبعاً ولكن هذا كان حادثاً قائماً بذاته، وقد وقع لأول مرة فى سورة من الغضب، وعلى ذلك فلا أعتقد أنه يكون سبباً كافياً مسوغاً للطلاق. وفوق ذلك فإن هجرها لك واستقلالها المالى سيقللان كثيراً من فرصة الحكم لها بنفقة وعلى ذلك لا أظن أن هناك ما يدعو لقلقك كثيراً».

فقال البواب وهو يطرف بعينية قانطاً: «أشكرك ولكن ما كنت آمل أن تقوم به هو الاتصال بها تليفونيا وتسألها العودة إلى المنزل؛ لأنها ترفض التحدث إلىّ والكلام معى. لقد حاول الرئيس المنفذ أن يمد يد المساعدة وكان عطوفاً مشاركاً فى شعوره ولكنه فشل فى إجراء الاتصالات. وكانت مشورته أعلى بكثير من مستوى تفكير المستخدم الذى لم يكن يعرف حتى عن أى شىء يتحدث رئيسه.

والاتصالات معناها فهم وإدراك مشاكل الغير، وعندما تستمع إلى موظف لديه مشكلة ما أو موظف غير قانع، أو قلق على شىء ما حاول أن تضع نفسك مكانه وافعل مافى وسعك لترى الموقف كما يراه هو وجاوبه بلغته التى يفهمها. وإذا لاحظت القواعد البسيطة الرئيسية الآتية فإنها سوف تنفعك فى مساعدة الآخرين على شرح وإظهار شعورهم ولأمكنك إتقان حيلة صعبة فى إجراء الاتصالات وجهاً لوجه.

■ **عشر قواعد فى إجراء الاتصال بموظف لديه مشكلة:**

١- دع الموظف يتكلم ولا تجادله.

٢- لا تحاول أن تأخذ فوراً بناصية الحديث وتوجه المحادثة.

٣- اظهر له بموقفك وحالتك أن تشاركه فى التعاطف وأنك تبذل قصارى جهدك لتفهم المشكلة كما يفهمها.

٤- لا تسد النصيحة أو المشورة، حتى تسمع القصة كلها على الأقل، ثم اجعل مشورتك عامة أكثر منها محددة إلا فى الحالات غير العادية. فكل ما يحتاج إليه الموظف هو مشاركتك التعاطف معظم الوقت.

٥- لا تسأل أسئلة يقصد بها سبر غور الموظف وإرغامه، فلست وكيل النائب العام، ولا تحاول أبداً نزع الإجابة بالقوة منه.

٦- حاول أن ترى ما وراء قول الموظف والمعانى المستترة فى حديثه وهذا سيمدك بالفراسة لمعرفة الموضوع الذى يريد تجنبه ولا يرغب فى الحديث عنه.

٧- فى حالة وجود نزاع بين اثنين من الموظفين أو أكثر لا تنحز لأى جانب وابق على الحياد التام.

٨- تأكد من أن المقابلة تكون خاصة والمحادثة بينك وبين الموظف فقط فأنت لا تريد إحراج الموظف بجعله يتحدث فى مسائل شخصية أمام شاهد آخر.

٩- لا تصدر حكمك أو رأيك الأدبى بصرف النظر عن شعورك،ولا تندمج أبداً فى مشاكل المرؤوسين الخاصة.

١٠- أد عملك فى إجراء الاتصالات وأجرها بحالتك وموقفك وبما

تقـوله للمـوظف . أظهـر له أنك تقـدر مـشكلتـه وأنك ترغب فى المساعدة .

٤- إجراء الاتصالات فى التأديب :

فى علاقة المشرف بالموظف ليس هناك ناحية من إجراء الاتصالات أكثر أهمية من معرفة كيفية تأديب أو معاقبة مرؤوس . وهنا عليك أن تستخدم كل صفات القيادة التى تملكها كاللباقة والعدالة والحساسية والإحساس والقدرة على الشرح، وإلا يفقد العقاب معناه، وقد يشعر الموظف أنه حقق معه لارتكابه فعلاً لمجرد التسبب فى المثول أمامك لتعنيفه فقط .

والتأديب السليم نوع من التعليم، وفى الواقع أن المعنى الأول للكلمة نفسها هو التدريب، والوسيلة الأساسية للتدريب هى إجراء الإتصالات . والرئيس المنفذ الذى يوقع جزاءات استبدادية أو عقوبات لا يشرح سببها سرعان ما يفقد احترام مرؤوسيه، وحتى لو كان على صواب فإنه أخطأ عى نحو ما . ويقاوم الموظف إصلاحه، وفى غضبه يفقد تماماً إدراك السبب الذى من أجله عوقب .

كان على رئيس منفذ أن يرسل خطاباً هاماَ بالبريد، وفى تعجله الخروج من منزله نسى رخصة القيادة . وأسرع بسيارته من بيته بالضواحى إلى مكتب البريد واستوقفه رجل شرطة المرور لقيادته السيارة مسرعاً . ومع ذلك نظراً لكونه محدثاً مقنعاً فقد كاد يقنع رجل الشرطة

بالتجاوز عن هذه المخالفة هذه المرة. وعندما سئل عن رخصة القيادة ولم تكن معه قدم للمحاكمة وحدد له يوم لذلك.

وعندما وصل فى ذلك اليوم كانت المحكمة غاصة بالجمهور، وسأله القاضى وهو ممسك بمطرقة العدالة: « مذنب أم برىء؟ ».

فأجاب الرئيس المنفذ: « مذنب ولى شرح أريد أن أتقدم به ».

فقال القاضى: « سوف أسمع الشرح فيما بعد، تكرم بالجلوس حتى أنتهى من القضايا الأخرى ».

وجلس الرئيس المنفذ وظل جالساً لمدة أربع ساعات دعى بعدها أمام القاضى الذى استمع لشرحه ثم حكم عليه بغرامة تعادل تماماً الغرامة التى كان سيدفعها لو كان اعترف بأنه مذنب فى أولى الجلسة.

ولا حاجة للقول بأن هذا الرجل استشاط غضباً وقال بعد ذلك: « ولكن هذه الحادثة لقنتنى درساً لن أنساه أبداً، ولقد كنت مسرعاً حقاً وكان يجب الحكم علىّ بغرامة. ولكن القاضى كان ديكتاتوراً مستبداً وعجوزاً مأفوناً. وكان منهمكاً جداً لدرجة أنه لم يسمع ما كان علىّ أن أقوله وكان يعرف ما كان سيفعله قبل أن تتاح لى فرصة سرد قصتى، ولقد كرهته من أجل ما حدث. ثم تبين لى أنى غالباً ما أفعل نفس الشىء؛ فعندما يثقل علىّ العمل أثقل على موظفىّ وأعاملهم بشدة ولم أكن أستمع لأعذارهم. ولن أكون أبداً بعد الآن كقاضى محكمة المرور عندما يكون علىّ أن أقوم مرءوساً لخطأ ارتكبه. ومن الآن فصاعداً

سأحاول أن أجعله يفهم السبب في عقابه، وبهذه الطريقة سيرى أنه استحق العقاب ويدرك أنه ليس عندى شيء شخصى ضده ».

إن السيد / « بانجز » لا يحمل إلا الغل والحقد. وهناك كثيرون أمثال السيد / « بانجز » متنكرون كرؤساء أعمال منفذين، يقيمون الدنيا ويقعدونها إذا لم تسر الأمور على هواهم ويركلون مساعديهم يميناً وشمالاً ومع كل ذلك لا يجرون اتصالاً. ولكنهم يزيدون فقط من سمعتهم كنوع من « رجل المكتب الغضوب » الذى على الناس أن تتجنبه عندما يكون « مزاجه مقلوباً ». ومرؤوسو أمثال هؤلاء المشرفين اعتادوا ثورات دورية من الغضب وسوء الخلق مهما فعلوا ومهما كانت درجة عملهم، وتكون النتيجة أن العقوبات التى توقع فى مثل هذه المناسبات تكون قليلة أو عديمة التأثير.

وهناك نوع آخر من الرؤساء المنفذين تترك اتصالاته فى المسائل التأديبية ما يتركه الثور الجامح فى دكان أدوات مصنوعة من الخزف من أثر، فهو مرّ ولاذع، وساخر.

شكا محرر إعلانات يعمل الآن بوكالة إعلان كبرى بمدينة « نيويورك » مرة من رئيس سابق له قال: « لقد كان هذا الرجل حاد اللسان، وأذكر مرة أنى رسمت برنامجاً لأحد العملاء بعد أن أمضيت فى إخراجه ثلاثة أسابيع من العمل الشاق وأظن أنه كان ممتازاً، ثم تركته على مكتبه. وبعد فترة انتظار طويلة استدعانى إلى مكتبه حيث قال لى:

إن هذا البرنامج لا فائدة فيه ولن يجدى إطلاقاً، فأنت لم تهضم حتى الفكرة » . ولما سألته أين يكمن الخطأ؟ أخذ فى تمزيق البرنامج إرباً إرباً وهو يزمجر ثم قال: « عيبك أنك لا تفكر ملياً فى المشكلة وعملك سطحى، ولا يتسم بالعمق، وعليك أن ترفع إلىّ شيئاً خيراً من هذا . » .

وبعد أن غادرت مكتبه تحقق لى أنه لم يعطنى أى قدر من النقد البنّاء. وفجأة رأيت الموقف على حقيقته. لقد شعر أن عليه أن يهاجم وينتقد؛ لأنه لم يكن لديه أى فكرة عن الموضوع إطلاقاً، والشيء الوحيد الذى كان عليه أن يفعله هو مهاجمة البرنامج الذى وضعته. فأعدت رسم البرنامج مع تعديلات طفيفة وتغييرات قليلة ثم أعدت رفعه إليه ولكن فى هذه المرة استعملت طريقة جديدة فقد قلت له وأنا أقدم له البرنامج: « هذا هو البرنامج وسوف ترى أننى قد ضمنته جميع الاقتراحات التى اقترحتها وأنا ممتن لك على مساعدتك لى » .

فأسرع بقراءته ثم قال: « هكذا الشغل.! ولماذا لم تفعل مثل هذا فى أول الأمر وإنها لمشكلتكم أيها الزملاء فعلى أن أفكر لكل شخص » .

وإنه من السهل أن تنتقد، ولكن الصعوبة القصوى فى جعل نقدك يبدو عادلاً. وهدفك من التأديب والجزاء هو أنه وسيلة لتحسين أداء العمل عند مرؤوسيك؛ لأنهم يعلمون أنك مهتم بنموهم وتقدمهم.

وألقى جون س. ديتاكر ـ رئيس شركة رانيولدرللدخان التحذير التالى: « لايجب أن نعتقد أننا قد أجرينا اتصالاً حقاً لمجرد أننا قلنا

شيئاً » .

وهذ ا التحذير ينطبق على الأخص فى العقاب، مثله مثل الأمر الشفوى، فيجب أن يفكر ملياً قبل إصداره .

وقد تساعدك المبادئ العشر التالية على إقامة جو من الاتصالات الصحيحة لتوقيع العقاب الفعال .

■ **الاتصالات ـ أداة للتأديب المثمر :**

١ـ تأكد من أن لديك نظرة شاملة وإلماماً تاماً بالمشكلة، وحاول أن تراها من وجهة نظرالموظف ومن وجهة نظر الشركة .

٢ـ تذكر أن غلطة المرؤوس قد لا تبدو جسيمة فى نظره كما تظهر لك ويجب أن تأخذ هذا فى الاعتبار عندما تعاقبه .

٣ـ لا تزجر الموظف زجراً شديداً وتكدره تكديراً عنيفاً علانية، فقد تبلغه بهذا غضبك وتعلن سخطك عليه، ولكنك تحقره أمام الغير أيضاً وتعرّف الجميع ذلك وتبلغهم أنك سيئ الطبع ولا تتحكم فى أعصابك .

٤ـ إياك أن تصدر مقدماً حكمك على موقف، ولا تدل بالأجوبة قبل أن تستمع إلى الأسئلة وانتظر حتى تتجمع لديك الحقائق قبل أن تعاقب أو تؤدب .

٥ـ لا تجادل مع مرؤوس وأعطه الفرصة ليدلى بدلوه ويقص قصته وأنصت إليه، ثم أسس قرارك على الحقائق، وتأكد من أن فى إمكانك تحديد المخالفة أو الإهمال بدقة ووضوح . وبهذه الطريقة يتحقق الموظف

من عدالتك فقد بلغته ووصلت له عدالة قرارك.

٦- لا تلق المواعظ أو تهـذب الأخـلاق فـلا أحـد يحبّ ذلك، فلن تصل إلى غـرضك من هذا الطريق ولكن ستتسبب فى كسب عداوة الناس.

٧- لا تكن ظالماً فى نقدك كأن تقول: «لقد كان فى إمكانك عمل أحسن من هذا» أو «إنك لم تبذل أقل جهد فى هذا العمل» فلن يبرهن ذلك على ادعائك وغالبا ما يقودك هذا إلى جدل عقيم لا يتعلق بالموضوع.

٨- كن قاضياً وهادئاً وإذا تركت لعواطفك الظهور فأنت تبين للناس ضعفك. وإذا كنت غاضباً فانتظر حتى تهدأ قبل استئناف المناقشة، فالجزاء الموقع بدون رؤية، أو العقاب نتيجة حدة الطبع يهدم الاتصالات الفعالة.

٩- نمِّ فى نفسك الحساسية تجاه الآخرين، وسوف يساعدك هذا على معرفة المواضع الخطرة التى عليك تجنبها عند توقيع العقاب.

١٠- اعرف مرؤوسيك، وافهمهم، وطبق العقاب فى موضعه. فبعض الناس يحتاجون إلى رئيس قاس عنيف والبعض الآخر يبذلون قصارى جهدهم إذا ما عملوا فى جو من التشجيع والمديح وينهى المرؤوسون أحوالهم واحتياجاتهم إليك إذا كان لديك الإدراك الكافى لرؤيتها.

٥- إجراء الاتصالات فى استعراض العمل وتقديره:

الموظفون بشروهم بهذا يريدون أن يعرفوا أين يقفون، والأمر يرجع إليك لتخبرهم عن موقفهم. وعلق رئيس منفذ فى مؤسسة عملها الاستشارات الإدارية على ترك أحد مرؤوسيه الخدمة قال: « لا أرى وجهاً لاستقالة « جوبيمس » من العمل، فقد كان من أكفأ الموظفين وأحسنهم ولم يخبرنى حتى بعزمه على ترك العمل وكنت أمنحه علاوة كل سنة. ألا تظن أنه كان عليه على الأقل أن يخبرنى بالسبب؟ ».

ولقد كان يمكن « لجو بيمس » طبعاً أن يخبر رئيسه بالسبب، وفى الواقع كان « جو » يقول إلى كل من يستمع إليه، السبب فى استقالته للعمل فى شركة أخرى وإليك ما قاله شاكياً من رئيسه السابق: « هذا الرجل غير المقدر، والذى صفته كذا وكذا.. لقد خدمته خمس سنوات وأمنت نفسى فى العمل من أجله، وضاعفت من دخل القسم الذى يرأسه، ولم أحصل على إجازة أبداً. فهل تظن أنه قدر هذا؟ كلا وإطلاقاً: فلم يستدعنى مرة واحدة إلى مكتبه ليقول لى: « لقد أحسنت العمل يا « جو » وإنى مقدر لك ذلك، وحقاً كان يمنحنى علاوة من وقت لآخر ولكنه كان لا يمكنه سحب ذلك. وبجانب هذا قد عملت بأجرى وزيادة وانظر إلى كثرة عدد العلماء الذين أحضرتهم لهم ».

وتقدير عمل الموظف ليس من عمل الهواة. وإذا ما أحسن المرؤوس عمله فمن السهل مدحه، ولكن من النادر حقاً أن نجد الرئيس المنفذ

الذى يجد وقتاً للنقد البناء. والأمر ليس ساراً إذا ما أظهرت نقط ضعف الشخص الآخر وقد يسبب هذا الحقد والغل، ولو أن كثيراً من الشركات لديها اليوم برامج رسمية تفترض على كل رئيس منفذ أن يستعرض عمل موظفيه على فترات ويبين نواحى قوتهم وضعفهم، وغالباً جداً ما يفضل الرئيس الإغضاء من الأولى والتعليق على القصور والإهمال. وبجانب هذا فلكى تقدر عمل المرؤوس تقديراً فعالاً عادلاً عليك أن تلم إلماماً تاماً بالحقائق فلا يمكنك الإعتماد على الشعور والعاطفة فقط.

هناك رجل صناعة معروف جيداً فى دوائر الأعمال الأمريكية يدافع دائماً عن المبادئ الإدارية السديدة فى خطبه العامة ومع لك فعلاقته بمرؤوسيه على أسوأ ما يكون. هذا الرجل يشغل منصب رئيس شركة، ولديه معرفة طيبة نتيجة القراءة عما هو مفروض فى الرئيس المنفذ أن يعله فى جميع الظروف والأحوال. ويعتقد اعتقاداً راسخاً فى العلاقات الإنسانية وما يسميه «النشاط الجماعى الفعال» و«تبادل الآراء». ولقد كان يعمل فى البيع ووصل عن طريقه إلى مركزه ويعتقد فى نفسه أنه رئيس بيع منفذ لا يشق له غبار. وفى كل عام يدعو رؤساء أقسام البيع إلى اجتماع فى كوخ للصيد يملكه بالجبال حيث يتحدث إلى كل شخص على انفراد عن عمله فى السنة الماضية ويقدر أداءه.

ولكن كان فى الموضع خطأ واحد فقط، وهو أن لدى الرئيس فكرة شديدة الغموض عما يعمله رؤساء الأقسام. وبعيد تماماً عنهم وعن

مشاكلهم منذ سين مضت وكل ما كان يحتاج إليه هو تقرير سريع مختصر من نائبه وتخيلاته الضخمة، ثم يكون مستعداً للاقتناع بنجاحهم وفشلهم. وهو بذلك يحقر كل شخص لأن نقده يكون ظالاً ومدحه خطئاً.

وسأل أحد الرجال الذين عادوا من أحد هذه الاجتماعات «العالية» من زميل عما حدث فأجاب، «لا شيء كثيراً، فمن حسن الحظ كان عملي في السنة الماضية جيداً ولم يكن هناك الكثير للتحدث عنه». ولما كان يعرف أن القاعدة تدعو إلى النقد من أى نوع قال لى جون: «إنك تنحدر نحو شرح التفاصيل وتقاريرك ليست جميعها كما يجب وقد بذلك وقتاً ومالاً كثيراً فى محاولة التقدم بتلك المنطقة المتخلفة» ولو كان يعلم طبعاً بأنى لم أقرب هذه المنطقة منذ سنتين مضت لما قال ذلك. ولما شرعت فى الرد عليه فكرت فى الأمر وقلت لنفسى: «ما الفائدة بحق الشيطان وهذا لا يهم، فما علىّ إلا أن أوافق ثم أخرج من هنا».

والنقد العادل لا يولد الحقد ويرحب الموظفون به؛ لأنه يساعدهم على تحسين قدراتهم. ولكنهم يصرون على أن يكون مؤسساً على مجمل الحقائق والظروف وليس على حقيقة واقعة للحظة وحيدة يتذكرها الرئيس بطريق المصادفة.

والأمر دقيق عند التحدث مع الموظف عن تقديره على أسس الكفاية

ولكن يمكن أن يكون أكثر سهولة بتطبيق الأسس السليمة للعلاقات الإنسانية.

لنفرض أن لديك محاسباً فى الإدارة التى ترأسها ممتازاً فى عمله وأرقامه دقيقة ونادراً ما يرتكب خطأ، ومع أنه يتطلع دائماً إلى بلوغ غاية الكمال إلا أنه غاباً متأخر فى عمله وحجته فى ذلك دائما قوله: «أريد أن أكون متأكداً جداً من عملى».

فماذا تفعل لإصلاحه؟ لِمَ لا تفكر فى حديثك معه مقدماً؟ وقد تكون المقابلة والحديث الذى يجدى شيئاً مثل هذا.

بيل، إنك رجل كفء وفى الواقع إنك واحد من أحسن المحاسبين عندنا، وإذا كان لدينا كثير مثلك فلن تصادفنا أى صعوبات. ولكن عندك عيب واحد أعرف أنك عالم به فأنت بطىء. والآن كيف أساعدك لتنجز عملك فى وقته؟ فأنت عندما تكون متأخراً فى عملك تعطل الجميع. وأنا على يقين طبعاً أنك تريد أن يكون كل شىء دقيقاً للغاية ولا أرضى أن تخطئ نتيجة العجلة. ولكن رجلاً فى مثل مواهبك ومعرفتك يكون بالتأكيد جديراً بإنهاء عمله فى الوقت المحدد. وكل شخص آخر يفعل ذلك وأنا أعتمد عليك للحاق بالركب؛ لأنك لن تدع عيباً صغيراً كهذا يقف فى طريق تقدمك.

والحديث السابق شديد الإيجاز ولكنه يصلح لاستخدامه فى إبراز الصورة فأنت تبدأ بمدح النقط القوية فى الموظف وتبين أنك تقدرها.

ثم بعد ذلك تنتقد ضعفه وتفعل ذلك بطريقة تجعله يرى أنك متلهف على مساعدته للتخلص من مشكلته، وأخيراً تنتهى المقابلة بشىء من التفاؤل والتشجيع.

٦- إجراء الاتصالات وجهاً لوجه أمر عادى يحدث كل يوم:

مدى نجاحك فى إبلاغ آرائك للموظفين يدل على مدى نجاحك فى القيام بعملك كرئيس؛ لأنك مسؤول عن أن تخرج الفكرة من رأسك وتوصلها إلى أذهان الآخرين بطريقة يفهمون منها بوضوح فيم تتحدث.

وقد عالج هذا الفصل على حدة موضوع إجراء الاتصالات وجهاً لوجه ويتساوى فى الأهمية أيضاً معرفتك كيف تحسن الحديث المقنع مع زملائك ورؤسائك ويعالج الفصل القادم إجراء اتصالات مواجهة فى غرفة الاجتماعات، وعمل اللجان، ولكنك إذا ما عرفت كيف تتحدث إلى مرؤوسيك فستجد أن إجراء الاتصالات مع الرؤساء المنفذين الذين فى مستواك أو أعلى منك ليس صعباً جداً؛ لأن المبادئ تظل كما هى ولاتتغير.

وإجراء الاتصالات فى تملك الفرصة على ممارسته كل يوم، وإذا حددت أهدافك فقط فلن تجد صعوبة فى اتخاذ خطوات لتحسين قدراتك للوصول إلى هذه الأهداف، وخير طريقة تبدأ بها هى أن تحلل نفسك والاختبار القصير القادم سوف يساعدك على تقويم قدرتك وهو مكون من خمسة أسئلة، فأعط نفسك ٢٠ درجة لكل وصف ينطبق

عليك . وإذا لم تكن أبكم لا تستطيع الحديث فيجب ألا يقل مجموع درجاتك عن ٨٠ .

■ هل أنت رجل اتصالات ناجح ؟

١- أدرك تماماً أن موقفي وتصرفي هام لجو إجراء الاتصالات في الإدارة التي أرأسها . وأتحقق أيضاً أنه يجب أن يكون هناك احترام متبادل قبل أن يكون هناك تفاهم بين الناس فالتعاون مبنى على الاحترام .

٢- أنا عطوف وأحسن الاتصالات وأعلم أن الأمر مرجعه إلىّ لاستدراج الموظف ليقضى بوجهة نظره . وإذا استمررت في الضغط عليه وعدم تيسير التنفيس له فسيمتلئ بآرائه وأفكاره إلى حد أنه لن يكون هناك مجال لآرائي في عقله .

٣- أنا متأكد أن أوامرى وتعليماتي وشروحي واضحة تماماً لمرؤوسي . وأنا صبور لا اعتراض عندى على ترديد ما سبق أن قلته عند الضرورة وأدرك أن التوجيهات المشوشة أوالأوامر المبتورة محيرة . ولدىّ فكرة محددة ودقيقة لما أريد أن أعمله ، وقبل أن أصدر أمراً آخذ في الاعتبار كيفية شرحه .

٤- إننى أعرف أنه يجب أن يكون هناك اهتمام ورغبات متبادلة للحصول على الاتصالات الفعالة وأحبها وأفضلها . وعلى ذلك أحاول أن أجعل الموظف يرى كيف أن مصلحته الشخصية مرتبطة مع مشاكلنا العامة . وأحياناً علىّ أن أبحث وأوفق لأتعرف على هذا الاشتراك

والتعميم فى الأهداف.

٥- اشرح كلا من الأهداف القريبة والبعيدة المدى عندما أصدر تعليمات وأدرك أن الاتصالات الناجحة يجب أن تخطط جيداً للحال والاستقبال وعندما أتحدث إلى الموظفين اليوم أفكر قدماً فيما سوف تحدثه ملاحظاتى من أثر فيما سأقوله فى الغداة.



السر الثانى

كيف تنجح وتتجاوب
فى اجتماع أو مؤتمر



كيف تنجح وتتجاوب فى اجتماع أو مؤتمر

ربما زاولت الرياضة أيام كنت طالباً بالمدارس الثانوية أو الجامعة. وإذا كنت مارست كرة القدم مثلاً، لأدركت أن هدف الممرن كان انتخاب خير أحد عشر لاعباً من بين الطلبة المرشحين وصياغتهم فى فريق واحد. وكان يحتاج قطعاً إلى لاعبين احتياطيين، ولكن لكى يقابل ويهزم الفرق المنافسة كان عليه أن ينتخب من المادة التى تحت يده اللاعبين الذين من رأيه أنهم أنسب من يقوم بهذه المهمة. وهذا يعنى أن المنافسة بين الطلبة أنفسهم كانت حامية للحصول على المراكز المختلفة.

وهكذا الأمر فى دنيا الأعمال. فالشركة تعتمد على جهود جميع موظفيها كفريق، ولكنها تنتخب أحسن أشخاص لشغل مناصبها الرئيسية، والمنافسة هنا داخلية وخارجية معاً، فأنت تتنافس مع أفراد بداخل المنطقة التى تعمل بها للحصول على منصب إدارى يتيح لك وضع الساسة حتى تستطيع توجيه مجهود الشركة أثناء تنافسها مع المؤسسات الأخرى.

وكما تريد أن تتقدم فى الإدارة فكذلك يريد الآخرون، فهم منافسوك، وفى الوقت نفسه زملاؤك فى الفريق وعليك أن تتعاون معهم لترقوا بصالح المنظمة كوحدة. وعليك أن تظهر فى الوقت نفسه أنك

أهل للترقى خير منهم. ويتم الأمر الأول بمعرفتك التامة لعملك، وقدرتك على إجراء الاتصالات توضح مدى هذه المعرفة.

والاجتماعات هى حلبة الأفكار فى الشركة وتزودك بالفرصة ليعرفك الناس ويعرفوا آراءك ويقبلوها. ولكى تلمع فى اجتماع يجب أن يكون لديك المهارة الفائقة فى اجراء الاتصالات المباشرة أى وجهاً لوجه. وإذا ما تمت هذه الموهبة فإن الاجتماع يصبح الطريق لتوصيلك للقمة.

■ **صفات قائد الاجتماع:**

ما هى الصفات التى تحتاج إليها لتجعل الاجتماع مثمراً؟ يجب أن تتوافر لديك ملكة التصور، والمعرفة التامة بعملك وبالموضوع المعروض فى الاجتماع. وزيادة على ذلك يجب أن تكون مرناً؛ لأنك إذا حاولت أن تفرض الموافقة على اقتراحات بغض النظر عن وجهة نظر الآخرين، فلن تخلق سوى المعارضة. ويجب أن تعرف كيف تناقش وجهة نظر الآخرين، فلن تخلق سوى المعارضة. ويجب أن تعرف كيف تناقش وجهة نظر بدون عراك، وهذا الأمر يحتاج إلى الروح المرحة والصبر والشجاعة والجرأة فى اتخاذ القرارات، وباختصار يجب أن تعرف كيف تربح أثناء إجراء الاتصالات وجهاً لوجه.

كان «سيرس تشنج» الذى كفل له ماضيه الطويل المشهور فى الصناعة منصب الرياسة للمكتب الاتحادى للتدبير والتوفيق، سيداً فى فن الاجتماع.

وكان دائماً يدخن الغليون وقال معللاً بذلك: «إن وجود شيء فى فمى يمنعنى من الإسراع فى الكلام، ويعطينى الفرصة للتفكير فيما سوف أقوله قبل النطق به».

وكان «تشنج» يحتاج إلى هذه المقدرة، لأن عمله كان إقناع الإدارة والعمال بفض منازعاتهم سلبياً، والقضاء على المتاعب ومنع الإضرابات. وفى إحدى المناسبات كان يرأس اجتماعاً بين شركة واتحاد عمال ولم تكن الأمور على ما يرام إطلاقاً، فقد تبولدت الألفاظ، وبدأ شبح الأزمة فى الظهور. وكان لدى تشنج اقتراح يؤمن أن الإدارة سوف تقبله، ولكنه لم يكن متأكداً من قبول الاتحاد. وكان يَعلم أيضاً أنه ليس لأى اقتراح، مهما كان معقولاً، أى حظ من النجاح فى هذا الجو المتوتر الذى عم مائدة الاجتماع فكان عليه أن يزيل هذا التوتر.

وكان رئيس وفد اتحاد العمال رجلاً يدعى «لى» فالتفت إليه فى تشنج وقال: «يا سيد «لى»، أحسب أنه يجب علينا أنا وأنت وتلك أسماؤنا أن نزاول أعمال غسل الملابس بدلاً من إضاعة وقتنا فى كل هذا الحديث، والآن لدىّ اقتراح».

وانفجرت قاعة الاجتماع بالضحك، وشاركهم «لى» وذلك لأن تشنج « و«لى» هما اسمان صينيان، والصينيون مشهورون باشتغالهم بغسل الملابس. وزال التوتر، وعاد السيد «تشنج» إلى إدارة دفة الاجتماع نحو خاتمة ناجحة.

وطبيعى إذا ما حضرت اجتماعاً لمجرد أن تتشاجر فيه فستخسر، لأنك ستجد من يناوئك، ويبدو أن بعض الأشخاص يستمتعون حقاً من إطلاق حرية الكلام فى الاجتماع، ولكنهم لا يحنون كثيراً من مثل هذه الاجتماعات.

ولعلك تذكر ذلك الاسكتلندى الشرس، «كولين جلينكانون» الذى وصف مغامراته فى تهريب الكحول المرحوم «جاى جليبا تريك» فى كثير من قصصه فقد كان لا يحب شيئا خيراً من مشاجرة حامية، إما بالكلام أو بالأيدى. وبدأ مرة مناقشة مع أحد رجال الدين قائلاً: «لكى نبدأ، سأقول لك فى وجهك: إن كل تعاليم الدين وجدت على وهم وخطأ فى الإدراك وبثت على الخداع، وهى باختصار سخيفة وحمقاء ومجرد لغو».

وبعض الرؤساء المنفذين لا يتخذون هذه الطريقة المباشرة للتشاجر، ولكنهم يتلهفون وعلى استعداد لتحويل المناقشة إلى مشاجرة فى أول فرصة. وقد يحصلون على متعة كبيرة عندما ينفعلون، ولكنهم يفسدون نظام الاجتماع، ويضيعون وقت كل مشترك فيه.

والاجتماع ليس مجالاً للمشاجرة، إنه يزودك بالفرصة لتبيع فكرة، أى تجعل الآخرين يقبلونها ونجاح الاجتماع هو دراسة فى العلاقات الإنسانية. ولكى تجعل الاجتماع مثمراً يجب أن تجتمع العقول وهذا يعنى أن عليك أن تعرف كل شىء عن كل مشترك معك فى الاجتماع

لتكسب تأييداً لأفكارك.

كان نائب الرئيس للبيع فى إحدى شركات وسط غرب أمريكا متلهفاً جداً لحمل الإدارة على قبول فكرته وهى بناء مصنع لإنتاج أوعية من الورق المقوى بإحدى الولايات الجنوبية. فقد فتح مشروع حكومى للدفاع سوقاً واسعة جديدة لهذه الأوعية، لأن إدارة هذا المشروع كانت قد أصدرت أمرها بمنع دخول الزجاجات هذه المنطقة.

ودلت تقارير بحث حالة السوق أن البيع سوف يغطى مصروفات الإنشاء ويفيض كثيراً، وأن الأيدى العاملة متوافرة، وصناعة الأوعية عملية بسيطة.

وكان نائب الرئيس للبيع يعلم أنه سوف يلقى معارضة لفكرته، وقال لمساعده: «إن خطتى لا غبار عليها ولدىّ الحقائق المؤيدة لوجهة نظرى. ولكن هناك أشياء غير محسوسة علىّ أن آخذها بعين الاعتبار، فيجب التأكد من أنى لن أغضب أحداً، وأن «بيل هانى» زميل طموح، وإذا ظن أن إدارة المصنع الجديد سوف تسند إلى أحد غيره، فسيحارب الفكرة بلا هوادة. وعلى هذا فسأطلب من الرئيس تعيين «بيل» نائباً للرئيس فى جميع الخطوات الصناعية لهذه العملية ومشرفاً على الإنشاءات.

وإنى أخشى من معارضة المراقب «سميث» فهو شديد الحساب على المصروفات ولكن أعتقد أنه يمكن إقناعه بأن الوفر فى مصروفات النقل

سوف يغطى مصروفات بناء المصنع ويفيض، وبالإضافة فإن « سميث » رجل مغتر مختال. ولهذا السبب عزوت كثيراً من الأفكار فى اقتراحى إليه، وإذا ما أرضيت غروره بخصوص بعض التوصيات الأكثر أهمية، فلن تصادفنا متاعب من جهته.

وأما فيما يختص « بجيم وليامز » فإن الأمر لا يعنيه البتة، فالشىء الوحيد الذى يهتم له هو الأبحاث والتنمية وسوف يوافق على اقتراحى لينتهى الاجتماع ليس إلا.

وسيحذر « توم هوك : حذو « هانى » وبجانب ذلك فإن اقتراحى لن يمس إدارة العلاقات الصناعية التى يرأسها كثيراً.

وكل ما علىّ أن أفعله الآن أن أجعل الرئيس يقبل فكرتى، وإذا عضدنى « هانى » و« سميث » فسننفذ سياسة؟ نعم.. والاجتماع يحتاج إلى السياسة وهو مجال للتنافس وعندما تتقدم بتوصية فيجب عليك أن تفعل أكثر من أن تظهر أن هذه التوصية لصالح الشركة لتتبنى اقتراحك. بل يجب عليك أن تشرح أنها لصالح الأفراد أيضاً، أو على الأقل لا تتعارض مع صالح الأفراد، صالح المشتركين معك فى الاجتماع، وهذا الأمر يحتاج إلى دراسة وبعد نظر.

ومهما تفعل، لا تكن متزمتاً جداً فى تخطيطك، حتى لا تفقد التوازن ويهمل اقتراحك كلية إذا ما حدث شىء غير متوقع.

وكان « الدوق ولنجتون » يعلق أهمية كبرى على المرونة، وكان داهية

واسع الحيلة. وقال معلقاً على المهارة الحربية للفرنسيين الذين كانوا ضده: «إن خطط المعركة التى وضعها قواد «نابليون» جميلة وإنها مثل «الطاقم» الرائع على الحصان، وتسير معاركهم سيراً حسناً ما دام «الطاقم» لا يكسر. أما أنا فأسرج حصانى بالحبال فإذا انقطع شىء فإنى ببساطة أعقد عقدة ثم أستمر».

ويجب أن تتوقع عند معاملتك للناس ما ليس متوقعاً، حتى إذا قطع شخص الخيط الذى يربط أحد أفكارك، فتعرف كيف تعقده عقدة وتسير قدماً بدون إزعاج.

■ كيف تقابل تحدى الآراء:

يجب أن تكون ماهراً فى إجراء الاتصالات حتى تجعل الآخرين يقبلون أفكارك، لأن هناك حالات تتعارض آراؤك فيها مع المصلحة، ولايمكنك الهروب من التحدى.

أقنع مدير العلاقات العامة لإحدى المؤسسات الكبرى رئيس الشركة بقبول فكرة كتابة خطابات دورية للموظفين لإحاطتهم علماً بتقدم العمل، وكان واثقاً أن خطته ستقابل بتعضيد الرئيس إلى حد أنه لم يكلف نفسه مشقة استشارة زملائه، وأعد عينته من خطاب للعمال يشرح فيه برنامج الفائدة الخاص بالشركة، وكيف أنه فاق البرامج المماثلة للشركات الأخرى. وخطاب آخر يتناول مسألة «زيادة واجبات العمل» فى حين لا يزال هناك خطاب ثالث يناقش الاقتصاديات التى يتضمنها

العمل ويشمل هجوماً عنيفاً على اتحاد العمال .

وعقد اجتماع للنظر فى اقتراح مدير العلاقات العامة، وتكلم صاحب الاقتراح وهو يشخص إلى الرئيس،وبين حين وآخر كان يذكر أنه استشار هذا الزميل أو ذاك، ووافقوا على الخطة، وعندما تكلم مدير العلاقات الصناعية أجهز عليه . قال : « ماذا تتوقع أن تفعل؟ تنشأ إدارة أخرى للعلاقات الصناعية؟ ومن الواضح أنك لم تقرأ أبداً عقد الاتحاد، وإلا كنت فهمت أن واجبات العمل لكل درجة من درجات العمال محددة، وإذا أرادت الشركة إضافة مسؤوليات أخرى إلى عمل الشخص فعليها إعادة التفاوض بشأن الأجور، فلماذا إذن ترسل خطاباً تقترح فيه حتى خطة لزيادة الواجبات؟ إن ذلك سوف يضر بكيان المفاوضات مع الاتحاد . وزيادة على ذلك فإن كل هذا اللغو عن الاتحاد أمر سخيف فقد نظم هذا قانون « تافت ـ هارتلى » فى سنة ١٩٤٧ » .

واحتج مدير العلاقات العامة قائلاً بارتباك ظاهر: « هذه هى مجرد عينات للخطابات لتعطيك الفكرة » ولكن بدون جدوى،وتمزق اقتراحى إرباً . وكسب مدير العلاقات الصناعية تأييد باقى المجتمعين، الذين فضلوا عدم رؤية إدارة العلاقات العامة تحشر نفسها فى شئون الشركة الداخلية .

وختم مدير العلاقات الصناعية كلامه قائلاً : « ليس لدى اعتراض على مبدأ إرسال خطابات للموظفين، ولكن إجراء الاتصالات داخل

المصنع هو من اختصاص إدارتى، وفى الواقع، أرى أن المقالات التى تظهر فى مجلة الشركة يجب أن تمر علينا قبل طبعها ».

ووافق الرئيس. ولم يفشل مدير العلاقات العامة فى الحصول على الموافقة على اقتراحه فحسب، بل فقد أيضاً بعض سلطاته. فقد تحدى مباشرة مسئولية رجل آخر تحت تأثير الاعتقاد الخاطئ أن الرئيس يعضده، ولقد وضع خطته، ولكن تخطيطه لم يكن مرناً. ولو كان استشار زميله مقدماً، وجعله يقبل فكرة إرسال خطابات للموظفين، وسأله أن يتقدما بالاقتراح للإدارة معاً، لكان هناك فرصة لقبوله.

وعندما تحضر اجتماعاً تذكر أنك تذهب لتدلى بآرائك وإذا تقدم أحدهم باقتراح يتدخل فى عملك، فعليك أن تجاهر بما عندك بغض النظر عن التأييد الذى لاقاه من الآخرين ولكن يجب أن تكون منطقياً وغير عاطفى فى مجالاتك. ولا يمكن أن تسمح للمعارضة أن تخيفك إلى حد أنه تسكت فى حين تعرف أن بسكوتك هذا ستضار مصالح الشركة أو مصالح إدارتك.

وعندما يتخذ قرار، فيجب عليك طبعاً أن تقبله بولاء، حتى ولو كان ضدك. وقد شرح الرئيس « إيزنهاور » هذه النقطة فى مؤتمر صحفى عقده بعد مناقشة عاصفة بين وحدات القوات المسلحة المختلفة عن دور كل منها فى الدفاع عن هذه البلاد.

فقال: « إنى قد أخاف حقاً إذا لم تكن هناك مناقشة قوية بين القوات

المسلحة، ولكن المناقشة ليست جوازاً للتمرد،واليوم الذى يختفى فيه النظام بين قواتنا فلن يكون هناك قوات » .

دافع فى الاجتماع عن السياسة التى تعتقد أنها صائبة، ولكن أبحث عن أى سياسة قائمة وناصرها ما دامت سارية المفعول .

■ **لا تجلس وتستمع فحسب :**

يحضر كثير من الرؤساء المنفذين الاجتماعات بدون اهتمام حقيقى لما يدور فى المناقشات، فموضوع المناقشة لا يخصهم مباشرة، وعلى هذا يجلسون ليستمعوا أو على الأقل يبدو أنهم ينصتون . ويفشلون فى تحقيق الغرض من الاجتماع، ولا يجرون اتصالات عندما تكون فرصة إجراء الإتصالات ذهبية . ومن السهل الوقوع فى هذه الحالة، فإذا فعلت فأنت تلقى فى روع رؤسائك أنك رجل أخصائى وأنه إذا ما ابتعد الحديث مرة عن دائرة معرفتك فإنك ستطبق فمك كصدف البحر .

وكون المسألة التى ينظرها الاجتماع خارجة عن اختصاص واجباتك تعطيك فى الواقع فرصة أعظم لتجنى المعرفة . فإذا كنت تشتغل بالبيع وتقدمت باقتراح نافع لمعالجة مشكلة صعبة من مشاكل التسويق، فلن يكون الأمر أكثر مما هو متوقع منك . ولكن لنفرض أنك تقدمت بتوصية سديدة عن تحسين سجل أمن المصنع ففى هذه الحالة ستجذب الانتباه إلى سعة تفكيرك .

حصل مدير ناجح لإحدى جرائد العاصمة اليومية الواسعة الانتشار

على فرصته الكبرى بهذه الطريقة، فقد حدث عندما كان مخبراً صحفياً صغيراً أن حضر اجتماعاً بدلا من رئيسه وكان عليه فقط أن ينقل إليه ما دار فى الاجتماع.

وكانت الجريدة تجتاز أزمة مالية عنيفة وخسرت كثيراً، وبلغت خسارتها فى العام السابق نصف مليون دولار، ووصل الرئيس مع أحسن مستشاريه إلى المدينة لكشف الموقف.

وقال الرئيس: «إن الأمر وصل إلى الآتى: «يجب علينا أن نوفر فى التكاليف، فما هى آراؤكم».

وتوالت الاقتراحات، ولكنها نبذت جميعاً. وأخيراً تكلم المخبر الصغير فقال: «أستميحكم عذراً، ولكنى فكرت كثيراً فى هذه المشكلة ولدى خطة لحلها».

ولما سأله الرئيس عنها. قال: «إن سكان هذه المدينة لا يهتمون فى الواقع بالأوراق المالية، ولقد استقصيت الموقف المالى، ولدى من الحقائق ما يؤيد ما أقول».

وقدم مجموعة من الأوراق تثبت ذلك ثم قال:

«والآن لماذا لا نلغى هذه الصحائف الأربع الخاصة بأسعار سوق الأوراق المالية. والاستعاضة عنها بتقرير مختصر. وهذا سوف يوفر ٥٥٠,٠٠٠ دولار فى السنة، ونزيد من صفحة الرياضة، ونضيف بعض أعمدة أخرى، ونضاعف من محصولنا للأخبار المحلية. وأظن أن هذا

سيأتى بالنتيجة المرجوة » .

وسأل الرئيس رئيس التحرير عندما انتهى الاجتماع « من هذا الشاب ؟ » .

وأجاب رئيس التحرير : « آه . مخبر، ومخبر ناجح » .

فقال الرئيس : « لم يعد كذلك، فمن بداية الأسبوع القادم فهو المدير المساعد للجريدة، وأكثر من هذا سننفذ خطته لأنى أظن أنه على صواب .

■ **اعرف موضوعك :**

ستجد الكلمات التى تشرح بها أفكارك طوع بنانك إذا ما كنت تعرف عما تتكلم، ولهذا السبب يجب أن تكون مستعداً عندما تذهب إلى اجتماع ما .

دعا المدير المنفذ لمؤسسة التجارة الأهلية أخصائياً مشهوراً لشؤون المستخدمين إلى رئاسة مؤتمر صغير لمناقشة علاقات العمال، وحضره ممثلون عن عشرين شركة صناعية، كل منهم أخصائى فى شؤون إدارة العمال .

وسئل الرئيس المنفذ المؤسسة التجارية فيما بعد عن تصرف رئيس حلقة المناقشة فقال :

« فظيع » ولا أظن أنه حتى فكر فى حلقة المناقشة إلى أن حضر واعتمد على معلوماته العامة للاشتراك فى المناقشة . وكان واضحاً أنه لم

يكن مستعداً بالمرة، ولذلك فقد سيطرته على المجتمعين قبل ظهر اليوم الأول. ورأوا أنه ليس له دراية حتى بتفاصيل موضوعات عديدة فى غاية الأهمية كانوا يريدون بحثها. وفيما يختص بهذا الاجتماع فقد ألقى رئيسه بسمعته فى سلة المهملات».

فإذا كان لديك اقتراح لتثيره أو موضوع عليك أن تناقشه فى اجتماع فتأكد من استعدادك مقدماً، مهما كانت معرفتك العامة بالموضوع. وارسم لنفسك خطة حتى ولو جاز أنك لا تتبعها. وإذا ما هضمت الموضوع جيداً، فستكون واثقاً من نفسك وتسترخى وتهدأ أعصابك ويمكنك أن تراقب الحاضرين فى الاجتماع وتلاحظ رد الفعل عليهم وتلائم بين الطريقة التى تتناول بها الموضوع ومزاجهم.

كان على كبير الاقتصاديين بشركة صناعية كبرى أن يشرح للإدارة العليا تضمينات الأجر السنوى المكفول فدرس الموضوع دراسة وافية، وعندما جلس إلى مائدة الاجتماع كان مستعداً كفتى الكشافة عندما يؤدى اختبار الإشارات، ولكن كانت هناك عدة موضوعات أخرى ستثار أولاً.

فقد كان مدير البيع فى منتصف برنامج إعادة تنظيم إدارته، وكانت مشكلته طارئة وتجاوزت مناقشتها الوقت المحدد لها بأكثر من ساعة، وعقب ذلك قدم المراقب تقريراً طويلاً عن الموقف المالى للشركة. وحاول الحاضرون بالسعال وحك الأقدام أن يظهروا تململهم ولكن بدون جدوى

واستمر يتلو تقريره بثبات، وأخيراً جاء دور كبير الاقتصاديين فقال:

«إننى رجل الاقتصاد، وسأبرهن على ذلك بالاقتصاد فى وقتكم، وسأحمل لكم باختصار الخطوط العامة للخطة التى اتخذتها شركات الصناعة ذات الدافع الذاتى، وهذا سوف يعطيكم فكرة عن مبدأ فوائد التعطل الإضافى. وبعد ذلك إذا كان لديكم أى أسئلة عن الموضوع فيمكننى الإجابة عليها فى الاجتماع القادم». وفى خلال عشر دقائق كان قد انتهى، ومع ذلك شرح الموضوع شرحاً مستفيضاً.

وعندما غادر الاجتماع سأله صديق له: «كيف تسنى لك ضغط كل هذه المعلومات فى مثل هذا الوقت العصيب؟».

فأجاب قائلاً: «إنى حضرت وأنا مستعد لمناقشة مدتها ساعة زمن، وهذا معناه أنه كان علىّ أن أقوم ببحوث كثيرة للاستعداد. وفى موضوع الأجر السنوى المكفول كان يمكن أن أتكلم عشر دقائق أو طوال ما بعد الظهر».

فأجاب صديقه: «شكراً لله، إنه لم يكن طوال ما بعد الظهر، فقد شعرت قبل أن تبدأ الكلام كمن مضى جالساً على مقعده فترة طويلة حتى لصق به».

ولقد عرف رجل الاقتصاد موضوعه معرفة لدرجة أمكنه الارتجال. وكان مدرجاً وتحقق أن الرجال الذين سبقوه قد استنفدوا صبر المجتمعين، وأكدت كلماته الأولى للجميع أنه سيوجز، وحطم هذا التأكيد الحاجز

بينه وبين المستعصين.

والمرونة وفهم الناس يمكنهما مساعدتك على تحقيق أهدافك فى كثير من الاجتماعات، ويعطيانك الشعور بالتوقيت.

تحدث رجل أعمال عن هذه المشكلة قال: «عندما يكون لدى الاقتراح وأتوقع أن يعارضه شخص أو اثنان، فإنى عادة أرجئه إلى آخر الوقت فى الاجتماع الشهرى. وقبل ميعاد الاجتماع أشرحه للزملاء الذين أعرف أنهم سيؤدوننى، وبعد ذلك أقدم اقتراحى بطريقة كأنه أمر مفروغ منه ويكون كل شخص متعباً ويريد العودة إلى مكتبه، وحيث إن غالبة الحاضرين يبدو أنهم موافقون على خطتى، فإن الرؤساء المنفذين المحتمل معارضتهم يتركونها تمر. وهذه خدعة ولا أنصح باستعمالها كثيراً، لأنها قد ترتد إليك،وتسبب كثيراً من الامتعاض».

وذكر «هيرام هال» المرأة التى استخدم فيها هذه الطريقة فى مجلس للتفاوض بين ممثلى الشرطة وممثلى اتحاد العمال، وكان شبح الإضراب العام يقترب وظل المجلس منعقداً بصفة مستمرة لمدة ست ساعات فى جناح فندق، وتعب كلا الجانبين، إلا أنهما لم يصلا إلى اتفاق بعد. ورغم هذا فلم يكن أى الطرفين يريد توقف العمل،وعلى ذلك فقد اتفقا على أن يستمر انعقاد المجلس حتى يصلا إلى اتفاق.

وفى حوالى الساعة الثالثة صباحاً طلب ممثلو الاتحاد استراحة قصيرة وكان تقديرهم «تكتيكهم» ينحصر فى أن ممثلى الطرف الآخر على

وشك الانهيار، وأنهم سيسلمون إذا ما أظهر ممثلوا العمال قدرتهم على الاستمرار فى المفاوضة ساعات أخرى.

ووافق السيد «هال» على الاستراحة بامتعاض ظاهر. وعلى أثر مغادرة ممثلى العمال، توجه هو وزملاؤه إلى غرفهم وانتعشوا بالاستحمام وغيروا ملابسهم. وعندما عاد المجلس للانعقاد صعق ممثلو العمال عندما رأوا أن الرجال الذين تركوهم متعبين يغالبون النوم تبدو عليهم مخايل الراحة والنشاط والانتعاش. وكسبت الإدارة الحرب النفسية، وأبرم العقد سريعاً بالشروط التى تقدمت بها الشركة فى عرضها النهائى.

■ **الاجتماع بالمرؤوسين:**

عندما تحضر اجتماعاً مع زملائك، تعلم أن هناك أخذاً وعطاء، وعلى هذا تبذل مجهوداً خاصاً لتجعلهم يقبلون آراءك، وتكسب تأييدهم لاقتراحاتك. ولكن إذا كنت ستستخدم الاجتماع كعادة لإجراء الاتصالات بينك وبين مرؤوسيك. فاحرص جيداً على أن تظهر بتصرفاتك أنك تتقبل آراءهم، وإلا ستصبح طاغية الاجتماع، وتكون المتكلم الوحيد فيه. وحتى هذا قد لا تدركه، وتحسب أنك تحصل على تبادل حر للآراء بينما كل ما تفعله فى الواقع هو أنك تعكس آراءك الشخصية، وأنت بهذه الطريقة لا تجرى اتصالاً وإنما تصرخ فى واد متسع من الجمود وكل ما تسمعه هو الصدى.

اعتاد نائب الرئيس المنفذ لشركة كبرى أن يستهل اجتماعه الشهرى

بمديرى المناطق بمثل هذا القول: « توصل « جوستمرز » مدير العلاقات الصناعية إلى خطة فى تدريب المشرفين أعتقد أنها رائعة ويجب على الشركة تبنيها، وقد أرسلت لكم فى الأسبوع الماضى صورة منها فما رأيكم أيها الزملاء ».

وتستطيع أن تراهن على المضمون أنهم وافقوا على أن توصيات « جوستمرز » جملة وتفصيلاً صائبة. فهل كان هذا الرئيس المنفذ يجرى اتصالاً ذا شقين؟ كلا. فما حدث كان بعيداً عن هذا، وكان الرئيس مثل جهاز الإرسال فقط، يرسل ولا يستقبل.

قال رئيس منفذ للصناعة: «إنى لا أحتكر الكلام عندما أحضر اجتماعاً للموظفين وتصحبنى سكرتيرتى إلى الاجتماع. ويظن كل شخص أنها تدون ملاحظات لصالحى ولكنها لا تفعل هذا، وإنما تسجل الوقت الذى أستغرقه فى الحديث؛ لأنى أريد أن أعرف الزمن الذى أستنفده فى الكلام من الساعتين المخصصتين للاجتماع. وصدقونى أننى منذ بدأت هذه الطريقة واجتماعاتنا فى تقدم».

« وكانت الاجتماعات التى أرأسها منذ سنوات قليلة تبدو كأنى أقود بها حملة من الكلام لتعطيل العمل، وحضر رئيسى يوماً أحد هذه الاجتماعات، وبعد نهايته تساءلت قائلاً « إنى أعجب لماذا لم يتكلم « جاكسون » عن مشكلة المعدات فى قسم « إيفانز » ؟.

وكان الجواب: « أنه لم يجد فرصة للتفوه بكلمة ».

■ **العقبات التى تعوق إجراء الاتصالات فى الاجتماع :**

إذا كنت تريد فى الاجتماع أن تتدفق الآراء بحرية، فكن حريصاً على ألا تعادى المجتمعين معك حتى ولو لم توافق على آرائهم، ولا تتكلم بصوت يملؤه الحنق لأن هذا يدل على أنك عاطفى . ويمكنك أن تجادل شخصاً بدون أن تغضب أو تجعله يسخط مادامت معارضتك بنائية وذات هدف .

وغالباً ما يتأجج الاحتداد أثناء اجتماعات ممثلى اتحادات العمال مع ممثلى إدارة الشركات لأن آراءهم على طرفى نقيض . ولكن غضب المفاوض الماهر يكون اصطناعياً . ويفتعله للتأثير على الغير، ويعلم أنه لا يمكنه أن يفقد السيطرة على نفسه .

وحدث منذ سنوات قليلة مضت فى أحد هذه الاجتماعات بمدينة « كليفاند » بولاية « أوهيو » أن فقد ممثل الشركة حقيقة السيطرة على أعصابه، وفى حنق بالغ مزق اقتراحات العمال إرباً . ومن كان يراه يظن حقيقة أنه قد جن غضباً، ولكن عندما انتهى الاجتماع قال وكيل اتحاد العمال متعجباً : « إن هذا الشخص مساوم من الدرجة الأولى، وهو لا يثور أبداً . وذلك لأنه أدرك أن غضب خصمه كان تمثيلاً، ثم أردف : « لا يمكن للحانق حقاً أن يجادل بمثل هذا الذكاء » .

وهناك أشياء كثيرة تافهة . تحدث أثناء إجراء الاتصالات المباشرة، وتهدم أحسن المناقشات المثمرة . فقد صادف « تشارلز ولسن » وزير

الدفاع متاعب مع أعضاء مجلس الشيوخ الأمريكى؛ لأنه اعتاد أن يستهل مخاطبة لجنة الدفاع بالمجلس بقوله: « أيها الرجال » وكان هذا يثير حفيظتهم، واعتبروه عدم احترام لهم ومن ثم كانوا يضعون العراقيل أمامه، وكسب رئيس منفذ لشركة صناعية عداوة مدير العلاقات العامة إلى الأبد؛ لأنه أشار إليه أثناء اجتماع الموظفين بقوله « رجل الإعلان ». وحتى دعوتك زميل بلقبه بينما اعتدت مناداته باسمه يمكن أن تسبب متاعب دائمة.

■ كيف تجعل الاجتماع يفشل:

إذا أردت أن تفسد اجتماعاً وتجعله عديم الجدوى وتهدم جميع خطوط الاتصالات، فهناك بعض جمل بسيطة فى متناول اليد وتؤدى هذا الغرض، ولسوء الحظ أن بعض هذه الاصطلاحات أصبحت جزءاً من اللغة التى اعتدنا ترديدها فى العمل دون أن تعيها، بالرغم من أنها مزعجة.

ولنفرض أنك تشرح فكرة فى اجتماع وبعد أن انتهيت التفت إليك زميل، وقال: « لندخل فى لب الموضوع » أو « لنتكلم فى جوهر الأمر ». فبماذا تشعر؟ وأنت قد أمضيت عشر دقائق متكلماً فى لب الموضوع أو على الأقل متناولاً جوهر الأمر. ثم تكتشف أنه يظن أنك خرجت عن الموضوع كلية، وأنْه بقوة مناقشته الحادة كالمبضع يريد أن يقومك. فهل يمكن أن ينشأ بينه وبينك اتصال أياً كان؟ أو أنك فى عقلك تستعد

لمعارضته فى كل شىء سيتفوه به.

وربما فى مناسبة أخرى تكون قد أعددت تقريراً عن موقف البيع، ثم يحدث أثناء تلاوتك إياه فى الاجتماع أن يقاطعك الجالس بجوارك قائلاً: «إن هذه النقطة غامضة وربما فشلت فى الحصول على ما تدل عليه». ما الذى يقوله فى الواقع؟ إنه يقول: «إنك أبله، وأنا سأصحح لك الوضع كما يجب». فهل تحبه؟ وهل تتجاوب مع أفكاره؟ كلا، اللهم إلا إذا كنت قديساً. وأما عن الاتصالات فقد قطع خطوطها.

وهناك كثير من الاصطلاحات الأخرى كثيرة الإزعاج مثل «لنر كل ما فى جعبتك» أو «لماذا لا تطرح فكرتك على مائدة البحث لنلقى عليها نظرة قبل أن تستمر فى برنامج الاجتماع» أو «لا يمكننى قبول هذه الفكرة»... وكثير غيرها. ولكنك لست فى مكان سوق، ولغة الباعة المتنقلين كثيراً ما تجرح.

والملاحظات التى تحط من الشخص الآخر، مهما شاع استعمالها، تثير الحنق؛ لأنها تصيب بغير حق كرامة الرجل، بتضمينها عدم إجادته لعمله، وإذا ما بدا عليك أنك تعتبر الاقتراح المقدم من زميلك سخيفاً، فأنت تحقره، وإذا ما تسببت فى خجله فأنت تقيم سدوداً عالية فى مجرى إجراء الاتصالات فى الاجتماع.

■ **عمل اللجان مهم:**

الاجتماع هو طريق الرئيس المنفذ لإجراء الاتصالات أثناء العمل،

ويقدم لك التحدى والفرص ويمدك بالفرصة لتتعلم وتوسع أفقك. فأنت تعمل مع أشخاص، مع رؤساء منفذين فى مستواك أو أعلى منك، وليس مجرد توجيه الموظفين فى إدارتك، ولك الحق فى أن تعاون بأفكارك ـ إن كان لديك ـ فى الخطة العامة وتقدم اقتراحات لتحسين أفكار الآخرين، فأنت تؤدى بهذا اختباراً من اختبارات القيادة. ودعوتك لحضور اجتماع فرصة فى حد ذاتها ويجب عليك الاستفادة منها.

واجتماعات الموظفين تباشر عملها عن طريق اللجان، وتكون اللجنة فى الواقع هى التى تقوم بالعمل أو إجراء التحقيق وتعرض نتيجته على المجتمعين. وعندما تعين فى اللجنة فإنما تعطى فرصة لتظهر مقدرتك وقد يكون العمل الذى يوكل إليك بعيد الصلة بواجباتك المعتادة، ومع ذلك فهو مهم ويحتاج إلى زيادة مجهودك.

حصل مدير البيع فى الشركة بمدينة «الينوى» على فرصته الكبرى عندما أسندت إليه عضوية إحدى اللجان التى تبحث فى تخطيط منازل العمال. وكان فى هذا الوقت مجرد مساعد لرئيس العمال بأحد المصانع الفرعية التابعة للشركة، وقد اعترف أن سبب اشتراكه فى هذه اللجنة يرجع حقيقة إلى انشغال رئيسه عن حضورها وحضوره بدلاً عنه.

وكان هذا العمل بالنسبة لباقى أعضاء اللجنة مكرراً ومملاً ولا جديد فيه ولكن ليس بالنسبة إليه فزار المكتبة واطلع على الكتب التى تبين كيف عالجت الشركات الأخرى هذا الموضوع. وكتب إلى المؤسسات

التى نفذت هذه المشاريع بنجاح، واستقى الأفكار التى يمكن تطبيقها عملياً من برامجها وأضاف إليها أفكاراً من عنده، وأصبح حجة فى منازل العمال، وكان باقى أعضاء اللجنة سعداء لقيامه بحمل العبء عنهم وقبلت خطته ونالت نجاحاً فائقاً، وحضر الرؤساء المنفذون من الشركة الأم وبهرتهم الخطة ونال الغنم كله.

ولا يتبادر إلى الذهن أنه قفز مرة واحدة إلى منصب مدير البيع، فقد مضى بين هذا وذاك سنين كثيرة، ولكنه كان قد أظهر قدرة على التنظيم، وأنه يعرف كيف يوصل أفكاره.

وبعد وقت من انتهاء عمل اللجنة، قدمت له فرصة الالتحاق بالمدرسة التى أعدتها الشركة لتدريب رجال البيع بها، ولعل هذه الفرصة ما كانت لتتاح لو ظل مغموراً فى عمله، مهما كانت براعته كرئيس عمال.

▪ كيف تجعل الاجتماع مثمراً:

إذا كنت رئيساً لاجتماع فإن وضع الخطة له يكون مثيراً وفيه تحد لقدراتك ومبعث لسرورك، وإذا كنت تريده مثمراً وذا فائدة فى إجراء الاتصالات، فاستعد له جيداً وتأكد من أهمية الموضوع وأنه يستحق المناقشة قبل إضاعة وقت الآخرين واجعل جدول الاجتماع مختصراً ولا تحاول إتمام الكثير فى جلسة واحدة. ولا تسمح أبداً لشخص أو شخصين أن يسودا الكلام فى الاجتماع، فإن من واجبك أن تلزم هؤلاء الذين

يحبون الاستعراض بالكلام كثيراً، حدهم .

وإذا شرحت رأياً مجرداً أو مبهماً، فاضرب الأمثلة لتوضيح الفكرة، وراقب معانى كلماتك فالكلمة قد تعنى شيئا لفرد بينما لفرد آخر قد تدل على معنى مختلف كلية .

وقص « جون ميرفى » من شركة بنسلفانيا للسكك الحديدية قصة الصبى الصغير الذى أراد من والده عندما أخبره أنهم سوف ينتقلون من الجيرة أن يأخذه إلى الحديقة العامة القريبة ليودع أصدقاءه الوداع الأخير، وقد كان الصبى مغرماً بتمثال راكب للجنرال « جرانت » بالحديقة .

وقال الصغير عندما وصلوا إلى التمثال : « الوداع يا جنرال جرانت » إننا سننتقل إلى منزل جديد ولا أظن أنى سوف أراك مرة أخرى قريباً . « ثم التفت إلى والده قائلاً : « قل لوالدى من هو هذا الرجل الممتطى « جنرال جرنت » فقد كان فى ذهن الصغير أن « جنرال جرانت » هو اسم الحصان » .

ويسرد « ونستون تشرشل » عن المناقشة الطويلة التى حدثت بين الإنجليز والأمريكان فى أحد اجتماعات أركان الحرب . فقد كان معنى « تبويب الفكرة » فى نظر الإنجليز أنه ووفق عليها ويؤخذ بها فوراً، فى حين غضب الأمريكان لأنهم ظنوا أن حلفاءهم يحاولون تأجيل المناقشة المهمة .

وإذا كنت تريد للاجتماعات التى ترأسها أن تأتى بنتائج، فحافظ

على إجراء الاتصالات داخلها وتأكد أن كل شخص حاضر فى الاجتماع يفهم ما يجرى فيه، ويمكنك التأكد من ذلك بإلقاء الأسئلة بمهارة من وقت لآخر.

والاجتماعات أهم وسيلة للإدارة لإجراء الاتصالات، فتأكد من أنك تحصل على أحسن النتائج منها وأنها تستفيد منك خير استفادة.

وإذا كنت أحد الحاضرين فى اجتماع لا تجلس كالتمثال، على حين يهيم فكرك بعيداً وابذل جهدك لتدلى باقتراحات مفيدة فيما يتعلق بموضوع المناقشة، وأنصت جيداً إلى ما يقال. وهناك وسيلة للإنصات فى الاجتماعات ويمكنك التعود عليها سريعاً بقليل من المشقة، ولكن هذه الطريقة ستزيد من كفاءتك بنسبة ١٠٠٪.

وإليك ما تفعله.. أبدأ بزحزحة مقعدك حتى تواجه المتكلم وأنت الآن تراه كما تسمعه، فلديك فرصة أكبر لتفهم أفكاره. وإذا كنت ستدون ملاحظات فدونها باختصار فلست سكرتيراً للإجتماع لتسجل ما يدور فيه، وإذا كنت ستداوم على الكتابة فسيضل منك الموضوع فى زحمة الكلمات.

وإذا قال أحدهم شيئاً لا توافق عليه، فلا تقفز سريعاً ناشباً أظافرك فى عنقه، بل انتظر حتى ينتهى من تصريحه وتكون أنت قد فهمت ما يقصده جيداً.

ثم إذا كان عليك أن تصحح الموقف فافعل ذلك بطريقة بنائية ودية،

فلست قبل كل شيء تحاول كسب مبارزة .

وقال « ويليام جيلمان » من شركة « فوث » التعدينية : « إذا كنت رئيساً للاجتماع وقاطع أحدهم معارضاً المتكلم، فسل المقاطع أن يعيد ما قاله المتكلم، فإذا لم يستطع أن يكرر بدقة ما قاله المتكلم، فسله أن يلزم الصمت حتى يعرف موضوع المناقشة، وسوف ترى سريعاً أن اجتماعاتك ستسير بهدوء .

ولا يمكن طبعاً أن تتبع هذه النصيحة مع الآخرين، ولكن يمكنك استخدامها فى الاجتماعات التى ترأسها .

وهناك أمر آخر، وهو ألا تحاول دائماً أن يكون لك الكلمة الأخيرة، فإذا رأيت نفسك وقد اختلفت الآراء بدون نتيجة، فأغفل الموضوع، فعلى أى حال لن يمكنك حسم الأمر فى هذا الاجتماع، وأنت قد أدليت برأيك، وبالإضافة فإن هذه الطريقة تظهرك شخصاً معقولاً وتكسبك كثيراً من الأصدقاء .

والاجتماعات جزء من عملك اليومى، ويمكن أن تصبح مملة وكئيبة إلا إذا كان لديك الوعى بالغرض منها، فسل نفسك هذا السؤال : هل أحصل على أقصى فائدة من الاجتماعات التى أحضرها؟ وهل أشارك فيها أم أجلس لأداوم النظر فى ساعتى مستعجلاً إنهاءها؟

والاجتماع مكان تأخذك منه قدرتك على إجراء الاتصالات مع الآخرين إلى آفاق جديدة . والقواعد البسيطة الآتية ستساعدك على قيادة

اجتماع يحقق نتائج مثمرة، وستعاونك أيضاً على مساعدة رؤساء الاجتماعات الآخرين ليقوموا بعملهم.

والاجتماعات يجب أن تشجع إجراء الاتصالات وجهاً لوجه بطريقة إيجابية على أكمل وجه، وإذا لم يتم ذلك فالأحرى أن يطلق عليها التعريف الذى كان فى وقت ما مطابقاً لها وهو «الاجتماع هو اجتماع مجموعة من الناس ليس لديهم القدرة على عمل شيء كأفراد ليقرروا أنه لا يمكن عمل شيء».

■ كيف تقود اجتماعاً:

١- الاستعداد قبل الاجتماع؟

١- سل نفسك هذا السؤال: «هل هذا الاجتماع ضرورى؟» وتأكد من أن الإجابة بالإيجاب قبل أن تدعو إليه.

٢- تأكد من أن مكان الاجتماع قد حسن إعداده ولاحظ أن الغرفة فسيحة والمقاعد مريحة، ووقت الاجتماع مناسب، وأن عدد الأوراق والأقلام والأدوات الأخرى اللازمة متوافر.

٣- قرر ما هى المواد أو المعلومات التى ستمد بها المجتمعين وكيف يجب أن يتقبلوها. وأعد أسئلتك مقدماً حتى تبدأ المناقشة فور عرض المشكلة.

٢- أثناء انعقاد الاجتماع:

١- افتتح الجلسة ببشاشة ودع المجتمعين يأخذون راحتهم، واشرح

الغرض من الاجتماع.

٢- زودهم بجميع الحقائق المحتاج إليها لاتخاذ قرار صائب.

٣- الزم جدول الاجتماع ولا تسمح بإثارة موضوعات خارجية مناقشات لا علاقة لها بموضوع الاجتماع.

٤- لا تتجاوز الوقت المحدد للاجتماع وأنجز فيه كل ما يمكن إنجازه، ولكن لا تستمر إذا كان واضحاً أن كل شخص قد تعب.

٥- تأكد أن كل واحد من المجتمعين لديه الفرصة للتعبير عن وجهة نظره.

٦- لخص ما قيل وأعلن عما أتمه الاجتماع وأشر إلى العمل الذى سيتخذ نتيجة للاجتماع، وعين الرؤساء المنفذين للجان التى ستتولى ترجمة قرارات الاجتماع إلى عمل. وإذا احتاج الأمر إلى مزيد من المعلومات قبل الوصول إلى خاتمة الاجتماع، فاذكر هذا وعين لجنة للحصول على البيانات الإضافية المطلوبة.

٣- بعد الاجتماع:

١- تتبع الموضوع وراقب تنفيذ القرارات التى اتخذت فى الاجتماع.

٢- أحط أعضاء الاجتماع علماً بما يتم تنفيذه نتيجة قرارات هذا الاجتماع.

■ ما هى درجتك لمعامل إجراء الاتصالات عن طريق الاجتماعات :

إن الرئيس المنفذ الذى يمكنه أن يدير اجتماعاً مثمراً قد تعلم عمله فى إجراء الاتصالات ويفهم أهمية التفكير الجماعى ويملك ملكة التخيل والإقدام. ويمكن لأى شخص أن يكون رئيساً ناجحاً لاجتماع ما، فكل ما تحتاجه هو صفة القيادة والإدراك السليم.

وسوف يمكنك الاختبار التالى من تقويم قدرتك على عقد الاجتماعات، وهو مكون من عشرة أسئلة إذا ما أمكنك الإجابة على كل منها بالإيجاب فأنت خبير فى إجراء الإتصالات. لتكن إجابتك بصدق وأمانة، فما تريد أن تكتشفه حقاً هو أين تقع نقط ضعفك حتى يمكنك أن تتقدم. اعط لنفسك عشر درجات عند كل إجابة بالإيجاب والنجاح من سبعين درجة:

١- عندما أتولى رئاسة اجتماع ما فإنى أخطط له جدولاً محدداً مدروساً وألتزمه ولا أحاول مطلقاً أن أحيد عنه.

نعم لا

٢- علىَّ أن ألم بموضوع الاجتماع حتى لو أنفقت وقتاً مقدماً فى التحضير.

نعم لا

٣- أجعل الاجتماع قصيراً، ولا أضيع مطلقاً وقت المجتمعين بالسماح للمناقشات بأن تخرج عن حدودها.

نعم لا

٤- ألزم موضوع المناقشة وأحصل على رأى كل واحد من المجتمعين فيه حتى لو أدى الأمر إلى انتزاعه من فم الصامتين منهم.

نعم لا

٥- أفهم الأغراض التى أحاول الوصول إليها فى الاجتماع، وأتأكد من أن كل عضو فى الاجتماع لديه مثل هذا الفهم الواضح.

نعم لا

٦- إننى - باعتبارى رئيساً للاجتماع - لا أمثل الشطارة، فلا أدبدب على الأرض ولا أتولى إلقاء جميع الأسئلة ثم أجيب عليها. ولا أزدرى اقتراحات الآخرين لمجرد أن زيادة معلوماتى عن الموضوع تجعلنى أعتقد أن هذه الآراء سخيفة، ولا أحرف معنى تصريح أحد المشتركين فى الاجتماع أو أهدمه بحجب نصف الحقائق. وأعرف أنى قد أثير ضحك الموجودين إذا ما جعلت أحد المشتركين فى الاجتماع يفقد لون وجهه ارتباكاً ولكنى أعلم أيضاً أننى لم أكسب أصدقاء بهذه الطريقة. وأحاول أن أضرب من نفسى مثلاً للمستوى العالى للإنتاج فى الاجتماع لأنى أعلم أنه إذا ما هضمت وفهمت الموضوع الذى أتكلم فيه فإن الرؤساء المنفذين الآخرين سوف يحضرون الاجتماع وهم على استعداد أيضاً.

نعم لا

٧- عندما أحضر اجتماعاً فلا أنسى أننى أشارك فى مسئولية نتائجه، فلا ألقى العبء على الآخرين بسكوتى المطبق ثم أنحاز إلى رأى الأغلبية، بل أدرس الموضوع وأقدم اقتراحات بناءة.

نعم لا

٨- لا أستخدم الاجتماع كمجال للمناظرة أو ساحة المحكمة لاستعراض مهارتى وأعلم أننى إذا ما كنت مهاجماً وجهير الصوت فإننى ببساطة ابنى مقاومة لآرائى.

نعم لا

٩- أنصت ملياً وعندما يتكلم أحد غيرى أعير ما يقوله الاهتمام ولا أظل أفكر فيما سوف أقوله بمجرد ما أعطى الكلمة.

نعم لا

١٠- لا أحاول أن أهدم آراء الزملاء لإظهار مهارتى، فأنا أعلم أن السلبية قد تفيد أحياناً وأن للنقد وظيفة وغاية، ولكنى أعلم أيضاً أن للاجتماع غرضاً إيجابياً وأن عملى كعضو فيه هو مساعدة الزملاء فى الوصول إلى أهداف معينة. فعندما أنقد اقتراحاً لزميل يكون ذلك بمحاولة تقديم اقتراح أفضل أو سد الثغرات فى الاقتراح المقدم منه.

نعم لا



السر الثالث

كيف تحصل على
أحسن النتائج من الكتابة



كيف تحصل على أحسن النتائج من الكتابة

يجب عليك أن تتعلم كيف تنقل أفكارك إلى الورق لكى تتقدم فى إدارة الأعمال. فكثير جداً من الرؤساء يكتبون كما يكتب الأميون ولا يعرفون كيف يعبرون كتابة عما يريدون قوله، بل ولا يعرفون كيفية هجاء الكلمات أو وضع علامات الترقيم فى الجمل، وأخطاؤهم النحوية واللغوية شنيعة للغاية. إذ إنهم مثلاً لا يفرقون بين كلمتى «من» و «ما» عندما يتكلمون عن الأشخاص والجماد. كما يرفضون احترام قواعد اللغة فيما يختص بالفاعل والمفعول مثلاً فتكثر أخطاؤهم اللغوية والنحوية والهجائية وغيرها. ومع ذلك فهم يعتقدون إلى حد ما أن هذا لا يهم مطلقاً.

إن مثل هؤلاء الرؤساء المخطئين جداً فى هذا، وأنت أيضاً إذا لم تكن قد تعلمت كيف تعبر عما فى نفسك كتابة فالناس يحكمون عليك بما تكتبه، إذ إنك لو أرسلت خطاباً مليئاً بالأخطاء الهجائية والنحوية فإن ذلك حرىٌّ بأن يؤثر فى الفكرة المعروفة عن مقدرتك. وإذا كانت تقاريرك غامضة غير مترابطة، فأنت لا تساعد نفسك على تكوين فكرة حسنة عند رئيسك، فإذا ما جعلته يأتى إلى مكتبك ليقول لك: «أما وقد تلقيت تقريرك فهل لك أن تنتقل الآن إلى مكتبى لتشرح لى ماذا تريد

أن تقول؟ » فثق أنك تركت لديه أثراً سيئًا . ولعله يقول : إن فلاناً من الناس لا غبار عليه فهو كفء ولديه المقدرة على العمل، ومن المؤسف أنه لم يكمل تعليمه ويتم دراسته . وهو يعرف عن عمله أكثر من كثير ممن رقوا قبله، ولكن العقبة فى ذلك هو أنه ليس فقط مؤهلاً لعمل أكبر » .

ولعلك تكون أهلاً لعمل أفضل ولكنك ستحرم نفسك من الترقى إذا لم تكن تعرف كيف ترى الاتصالات وتقوم بها عن طريق الكتابة، وتصبح كاللاعب الذى لا يجيد اللعب إلا من زاوية معينة وفى مركز معين. فأنت لا غبار عليك ما دمت تقوم بالاتصالات عن طريق المحادثة، أما إذا كان عليك أن تكتب شيئًا فسيكون الفشل من نصيبك .

قد يتحتم عليك أحياناً الاعتماد على ما تكتبه ليحل محل المحادثة، إذ ليس فى مقدرتك أن تكون أو توجد فى كل مكان بشخصك . وهنا تحتاج إلى من يمثلك خير تمثيل لتقديم موضوعك، وقد يقع الاختيار على الكلمات التى تدونها بقلمك لتحل محلك .

على أنه يمكن لأى شخص أن يتعلم كيف يكتب كتابة صحيحة، وليس معنى هذا أن أحداً يريد منك أن تكون كاتباً محترفاً : إذ إن إعداد تقرير واضح منظم لا يحتاج إلى أن تكون أديباً منمق الأسلوب، كما لا تتطلب منك كتابة خطاب مفهوم واضح الكثير من متن اللغة أو القوافى والأوزان . ولكن عليك أن تفكر متيقظاً وبذهن صاف فيما تريد أن تقول، ثم ابحث عن الكلمات العادية البسيطة المتداولة لشرح أفكارك

حتى يفهمها القارئ. وليس فى هذا الأمر أية صعوبات وإنما هو مسألة تمرين فقط فالكتابة المبسطة السهلة مسألة نظام وتعود كلما كررت استعمالها سهلت عليك.

وفى مكتب كل رئيس منفذ نجد كمية ضخمة من المكاتبات والأوراق تتصل بكل ناحية من نواحى العمل. وأنت ترجع إلى التقارير فى كثير من الموضوعات وأحياناً يسجل تقريرك ما سبق أن أخبرت به رئيسك شفاها، فتقوم بكتابته للرجوع إليه عند الحاجة أو لتنشيط ذاكرته. ولكى تعطيه معلومات دقيقة يجب أن تعرف كل شئ عما تكتب كما يلزم أن تفكر ملياً فى الموضوع ولا تسترسل فى كتابة ما يعن لك دون تفكير. ولهذا كان من الأهمية أن تعد مسودة عن الموضوع قبل البدء فى الكتابة، وهكذا لا تخرج عن جوهر الموضوع ويتحتم عليك وضع كل بند فى موضعه الصحيح.

■ **التقرير والمذكرة: وظيفتهما فى جهاز الاتصال:**

إن فائدة التقارير والمذكرات هى إحاطة رئيسك علماً بالأمور وإسداء النصيحة إلى الزملاء وإصدار التعليمات إلى المرؤوسين. ويجب أن تكون هذه مختصرة وفى صميم الموضوع ولا تحرر إلا عندما تدعو الحاجة إليها. وأفضل أنواع الكتابة هى الخالية من الحشو الزائد وفى الوقت نفسه يجب ألا يكون الاختصار معيباً فيطمس الحقائق.

قص «لونس ستيسن» الذى يعمل فى مجلة «فوريس» القصة التالية

عن رئيس شركة ما، كاد يهدم اتصالاته مع رؤساء الأقسام لسوء استعماله المذكرات. وكان هذا الرئيس مهندساً بارعاً وإدارياً ناجحاً، ولكن مذكراته لمرءوسيه كانت نموذجاً للتوجيهات المسهبة لاعتنائها بالتفاصيل. وحدث ذات يوم أن حضر مؤتمراً في الإدارة حيث استمع إلى متحدث ينوه بفائدة الاختصار فقال: «إن الإيجاز والتحديد والاختصار في الكتابة وفي عدد الكلمات هي خلاصة الإدارة وإن الرؤساء المنفذين الناجحين يعرفون كيف يقتصدون في الكلمات».

وأخذ رئيس الشركة المذكورة كلام الخطيب على محمل الجد، وفي الحقيقة حمل معاني الكلمات أكثر من اللازم ثم بدأ برنامج التقليل من استعمال الكلمات وإعادة النظر كلية في طريقته في كتابة المذكرات، وتلقى المرؤوسون التعليمات اللازمة لاتباع المثل والنهج على منواله. وبدأ يتدفق من مكتب الرئيس سيل من الرسائل المقتضبة الغامضة التي بلبلت أفكارهم وحيرتهم تماماً.

وتلقى مدير العمل مذكرة نصها الآتي:

«انظر م في ع. يونيو. أ. أ. ر. أ. خ. م. أ. جـ.؟ أعطني رأيك!»

وهرش المدير العام رأسه وظل يفكر، وأخيراً جداً فهم أن الرئيس يقصد «انظر المقالة المنشورة في عدد يونيو من الاقتصاد الأسبوعي. وراجع مقال أثر الخطط المربحة في الصناعة. أعطني رأيك عن قيمة الأفكار التي به وعما إذا كانت أفكاراً جيدة؟».

وتلقى مدير العلاقات الصناعية مذكرة أخرى نصها كالآتى :

« اتخذ إجراء سريعاً بالنسبة لآخر عملية . الاجتماع باكر » .

ولم يكن مدير العلاقات الصناعية واثقاً مما يعتبره الرئيس آخر عملية، وأين ومتى يعقد الاجتماع، وقال : « إن ذلك مثل تلقى مذكرة تقول : « فكر معى » وعن أى شيء؟ ليتنى أعرف » .

ولم يتلق الرئيس أى تعليق على طريقة كتابة المذكرات مما جعله مسروراً جداً من طريقته وسعيداً بها، وقال لسكرتيرته : إن إصراره على كتابة المذكرات فى فقرة واحدة والمثل الذى ضربه للإدارة باختصار مذكراته وفر عدداً لا يحصى من الساعات .

وردت السكرتيرة قائلة : « لست متأكدة من ذلك، فكل مرة ترسل مذكرة إما أن أتلقى مكالمة تليفونية أو زيارة من المرسل إليه يسألنى أن أشرح له ما الذى تعنيه » .

إن الطريقة التى تكتب بها تعبر عن شخصيتك وليست هناك طريقة واحدة أو صورة معينة للكتابة فى محيط العمل يمكن ملاءمتها لقدرات جميع الناس، فقد يستطيع شخص أن يعبر عن نفس الرأى الذى يدلى به آخر ويقوم بشرح وجهة نظره بنفس الوضوح والجلاء ولكن بأسلوب أكثر اقتصاداً للكلمات، ومع ذلك فليس من الضرورى أن يعنى هذا أن مهارة هذا الشخص فى إجراء الاتصالات أحسن وأنجح .

لقد اعتبر التقرير المقتضب الذى قدمه « يوليوس قيصر » إلى مجلس

الشيوخ الرومانى ويقول فيه: « حضرت فرأيت فغزوت » نموذجاً لكتابة التقارير. ولكن يجب ألا يغيب عن أذهاننا أنه افترض فى هذه الحالة أن أعضاء مجلس الشيوخ كانوا يعرفون عما يتحدث، فهم يعلمون أين ذهب ومن رأى وأى البلدان غزا. ولو كانت تنقصهم هذه المعلومات لكان أحرى برسالته أن تكون لغزاً مبهماً، على أنه من المشكوك فيه أن « قيصر » نفسه مات كان ليقبل مثل هذا التقرير من أحد مرؤوسيه لما كان يعرف عنه من إصرار على الوقوف على الحقائق ودقائق الأمور.

أما إذا كان الأمر يحتاج إلى صفحتين مثلاً لتكتب ما تريد أن تقوله وتدلى به فلا بأس من استعمال الصفحتين حتى لا تحذف بعض الحقائق أو التفاصيل الهامة، لمجرد أن تعطى رسالتك شكلاً معيناً مرسوماً. ولكن عليك ألا تحشو كتابتك بكلمات زائدة لا لزوم لها وإنما يجب أن تدون كل ما تشعر بأهميته بالنسبة لك أو للقارئ.

اعتاد رئيس شركة صناعية معينة بولاية « نيوانجلند » أن يكتب رسائل وخطابات لمرؤوسيه عن شئوون الشركة ومشاكلها، وكان بعض هذه الرسائل يتكون من ثمانى أو تسع صفحات وكان مرؤوسوه يعتقدون أنها مطولة جداً، وأخيراً عرضوا هذا الموضوع على بساط البحث فى اجتماع للموظفين حيث ناقشوا الرئيس قائلين:

« إذا كنت تريد الموظف أن يقرأ الخطاب المرسل إلىّ فيجب ألا يزيد عن صفحة واحدة » ولما تساءل الرئيس عن السبب قالوا: « لأن الناس لا

يقرؤون أى شىء يزيد عن صفحة وكل شخص يعرف ذلك».

فقال الرئيس: «لا أعتقد ذلك؛ لأن الخطاب إذا ما أحسنت كتابته وكان يحتوى على المعلومات التى تهم المرسل إليه، فلابد وأن يقرأوه، والموظفون طبعاً يهتمون بعملهم وبمستقبلهم. وهذه الحقائق التى أريد إبلاغها إليكم لا يمكن اختصارها فى صفحة واحدة ومع ذلك فسوف أخبركم بما سأقوم به للتأكد من صحة نظريتى، إننى سأقوم باستدعاء هيئة تجرى استفتاء بينكم وتجمع المعلومات اللازمة لدراسة هذه الحالة عن طريق المقابلات مع الموظفين وأنا واثق كل الثقة أن نسبة من يقرؤون خطاباتى نسبة عالية».

ثم أثبتت الإحصائيات التى جمعت بعد ذلك أن الرئيس كان على حق تماماً وأن الموظفين كانوا يقرأون خطاباته لا لأنها كانت طويلة أو قصيرة ولكن لأنها كانت تتعلق بموضوعات يرغبون فى معرفتها ومناقشتها.

فإذا كانت مذكراتك وتقاريرك موضع اهتمام ومليئة بالحقائق ومنطقية فى تسلسلها فلست فى حاجة لأن تخشى عدم قراءتها وإهمالها. أما إذا كان موضوع الرسالة التى توجهها لا يهم المرسل إليه ولا يعنيه فى قليل أو كثير، فسوف يلقى عليها نظرة سريعة بصرف النظر عن طولها أو جمال الأسلوب الذى كتبت به.

وإذا كنت تاجراً أو بائعاً وتلقيت رسالة من عميل تقع فى عشرين

صفحة تشرح الظروف المختلفة وتذكر الشروط التى على أساسها يمكن أن يتعامل معك أو أن تقوم بينكما بعض المعاملات، فإنك لن تقرأها فقط بل من المحتمل أن تستظهرها وتستوعب ما جاء بها عن ظهر قلب.

أما إذا تلقيت نشرة توضح لك الموقف السياسى فى مدينة « لينشنتستاين » مثلاً، فمن المحتمل أن تلقى بها فى سلة المهملات على الرغم من العناية التامة بإعدادها وإخراجها فى صورة ممتازة. وهذا يدل على أنه فى استطاعتك الاعتماد كلية على اهتمام الشخص الآخر لكى يقرأ رسالتك، ولكنه يعنى أيضاً ضرورة وجود اهتمام خاص بالموضوع عند القارئ الذى ستكتب له عنه قبل أن يضيع وقته فى قراءته والوقوف على ما تريد أن تقوله له فى هذا الموضوع. والأمر كذلك تماماً فيما يتعلق بالكلام والمحادثة.

فإذا ما كنت تستمع إلى شخص ما تعرفت عليه حديثاً وأخذ يقص عليك بالتفصيل كل ما يتعلق بحياة ومغامرات ونوادر كبرى بنات ابن عمه التى ناهزت الثالثة من عمرها، فستجد أن عقلك يشرد ولا تستطيع متابعة حديثه. ولكن إذا كان هذا الشخص نفسه يحدثك عن « صفقة » مؤكدة فى سباق الخيل ويخبرك بأن هذه « الصفقة » سوف تعود عليك بربح كبير ونتيجتها محققة، فإنك ستتابع حديثه باهتمام بالغ وتعلق أنفاسك على الكلمات التى تخرج من بين شفتيه.

وخلاصة الأمر يمكن أن تجمع فى قاعدة واحدة بسيطة هى: « عندما

تكتب رسالة فى محيط العمل فحاول أن تلائم بين طولها ومعالجة موضوعك وبين اهتمام الشخص المرسلة إليه » .

اعتاد موظفو شركة بمدينة « إيرى » بولاية « بنسيلفانيا » بأمريكا ممن كانوا يحضرون المؤتمرات والاجتماعات أن يعدوا تقارير بما دار فيها ثم تعرض هذه التقارير على جميع الرؤساء المنفذين. وحدث ذات مرة أن حضر أحد الموظفين الشبان مؤتمراً كبيراً للإدارة بمدينة « شيكاغو » ومثل أيضاً شركة فى حفل عشاء أقامته جمعية العلاقات الأجنبية المحلية هناك. ولما عاد قدم تقريرين عن هذين الموضوعين ولم يمض على ذلك طويلاً حتى استدعاه رئيسه إلى مكتبه وقال له :

« هل فقدت تقريرك القيم يا « بيل » ؟ ها هو ذا تقريرك عن مؤتمر شيكاغو إنه جيد وقد وفيته حقه فكل ما عرض فيه وكل ما يحويه من بيانات قيمة ومعينة لنا جداً فى العمل .

والآن انظر إلى تقريرك عن عشاء العلاقات الأجنبية، لقد أرسلت هناك لأن الشركة رأت أن من واجب الكياسة ألا تخرج عن الإجماع فى قبول مثل هذه الدعوة، ومع ذلك فقد جاء تقريرك عما قاله الخطباء فى أكثر من عشر صفحات وهذه الخطب والكلمات على اختلافها لا علاقة لها البتة بعملنا ولن تجد شخصاً واحداً فى منظمتنا سيهتم بالاطلاع على المعلومات التى زودت بها تقريرك هذا .

لقد أضعت وقتك سدى ولكن الأسوأ من ذلك أن الناس سيعجبون

لمثل هذا التصرف وسيتساءلون فى دهشة، هل العمل من القلة فى هذه الإدارة بحيث يكرس أحد رجالها خمس ساعات على الأقل من وقته فى كتابة ورقة لا علاقة لها بالعمل فى الشركة بينما لا يستحق اجتماع العلاقات الأجنبية فى الغالب أكثر من عشرة سطور؟ ».

والخلاصة أنه بينما يمكن للمذكرة أن تكون تقريراً مختصراً فلا يمكن للتقرير أن يكون بمثابة مذكرة مطلقاً. لقد كان الرئيس المنفذ السابق الإشارة إليه يعطى مرؤوسيه فى الواقع تعريفاً للمذكرة والتقرير ويوضح له الفرق بينهما، وسوف يتناولهما الشرح بالتفصيل فى الأبواب التالية.





السر الرابع

كيف تحصل على أحسن النتائج من الكتابة

المذكرة .. الخطاب

كيف تحصل على أحسن النتائج من الكتابة المذكرة ـ الخطاب

لكى يكون إجراء الإتصالات عن طريق الكتابة فعلاً، يجب عليك أن تعرف أنواعها المختلفة وكيفية استعمالها ـ ولنأخذ المذكرة على سبيل المثال. ما هى؟

المذكرة ببساطة هى نشرة الإدارة الخاصة، ويمكن القول بأنها الخلاصة المعبرة عن اتصالات رئيس العمل، وأنها البرقية السريعة التى ترسلها لرئيس أو زميل، والنبذة المختصرة المحتوية على المعلومات بشأن موضوع معين، والرد السريع عن سؤال محدد أو السؤال نفسه.

ومهما تفعل لا تجعل عدوى كثرة كتابة المذكرات المنتشرة فى دوائر الأعمال كثيراً تصيبك، فبعض الرؤساء يندفعون بصفة دائمة فى كتابة المذكرات وتكون النتيجة أن تفقد تأثيرها ويلقى عليها الزملاء ببساطة نظرة ثم يهملونها.

وتجد كل يوم تقريباً ما يحتاج منك إلى كتابة رسالة شارحة مختصرة إلى الرؤساء الآخرين الذين لديهم اهتمام بجزء من عملك أو الذين يجب إحاطتهم علماً به وهذه الرسائل المختصرة هى المذكرات وهى غير رسمية موجزة ومرنة وليس المغزى منها أن تكون مناقشة تفصيلية لموضوع ما، ولكن يجب أن تبين بوضوح الحقائق الأساسية التى تريد أن تعرف.

قص رئيس منفذ لقسم صناعى عن احتجاجه على مرؤوس له كان قد أرسل له مذكرة، وكان الرئيس قد طلب من سكرتيرته موافاته بصورة هذه المذكرة. وقال لمساعده مؤنباً: «إنك تعرف ما الذى كنت أتوقعه وإنى مع ذلك أرسلت لك مذكرة فى هذا الموضوع بخصوصه» وهنا قدمت له السكرتيرة صورة المذكرة وعليها هذه الكلمات: ماذا تم؟ هل ستنجزه فى الوقت المحدد؟ ولم يكن هناك أى إشارة لنوع العمل ولا التاريخ ولا الموضوع. وطبيعى ظن مرسل المذكرة وقتها أن المرسل إليه يعرف ماذا يقصد، ولكن يصعب بكل تأكيد إثبات ذلك بمثل هذه المذكرة. وقال الرئيس: «فلذت بالصمت عندما رأيت أنى المخطئ، ولكنى الآن عندما أكتب مذكرة ما فالناس تعرف ماذا أعنى».

ويمكن للمذكرة أن تكون سجلاً نافعاً، فرئيس العمال اليقظ يكتب إلى إدارة العلاقات الصناعية مذكرة يصف فيها كيف عالج موقفاً غير عادى، وعلى الأخص إذا ظن أنه ربما سوف يحتاج إلى هذا التسجيل وقتاً ما فى المستقبل. وعلق مستشار معروف على أهمية مثل هذه المذكرة فى طريقة إجراء الاتصالات قال: «كان علىّ منذ عهد قريب أن أمثل الشركة فى قضية فصل عامل فصلاً تعسفيًّا، وكنت محتاجاً إلى كل الحقائق الممكنة التى تؤيد حق الشركة فى فصل هذا العامل. وكنت يائساً من هذه القضية؛ لأن إدارة المستخدمين لم تحسن استيفاء سجلات العمل.

ولما تحدثت إلى رئيس العمال الذى أعددته ليكون شاهد الإثبات الأول فى القضية قال: « لقد حذرت هذا العامل مرتين بأنه إذا ما استمر فى ترك عمله بدون إذن منى فسيؤدى هذا إلى فصله ولكنه لم يستمع إلى التحذير فسلمته إنذاراً كتابة عندما عاد إلى ذلك مرة ثالثة، ولما كرر هذه المخالفة للمرة الرابعة فصلته ».

وعندما قلت له: « ولكن هل يمكنك إثبات ذلك؟ لأنه يقول إن أول مرة ذكرت هذه المخالفة كان فى إنذارك الكتابى وادعى أنك متحامل عليه لانضمامه إلى الاتحاد ».

أجاب قائلاً: هذا ليس صحيحاً ويمكننى إثبات ذلك وذهب إلى مكتبه وأخرج ورقة من ملف وإليك ما كان مدوناً بها:

عند الساعة العاشرة تقريباً فى صباح يوم ١١ من فبراير وجدت « جون والتر » عامل الثقب الكبس تحت إدارتى، فى المكان المعد لاحتساء المشروبات، يتناول قدحاً من القهوة، ولما سألته عن سبب مغادرته مكان عمله، أجاب أنه لم يتناول فطوره، وأنه يحتاج إلى قدح من القهوة للاستمرار فى العمل، فأخبرته أنه ليس له الحق فى مغادرة الإدارة دون إذن منى، وعليه أن يرجع إلى عمله فوراً، وأنه إذا عاد إلى ذلك مرة أخرى فسوف يعرض نفسه للعقاب، وكان حاضراً أثناء المناقشة « جوهوفنز » رئيس العمال فى إدارة التشغيل ويشهد على هذا التحذير.

وكان هناك مذكرة ثانية قدمها رئيس العمال وفيها يقول: فى الساعة

الثالثة وخمس وعشرون دقيقة من بعد ظهر يوم ٢٥ من مارس كان « جون والترز » عامل الثقب بالكبس يدخن لفافة تبغ فى الغرفة المجاورة لماكينات المصنع فأخبرته أن فى ذلك مخالفة لتعليمات الشركة وأنه سبق وقد أنذر لمخالفته ومغادرة مكان العمل بدون إذن، وأنه إذا تكررت هذه المخالفة فسيفصل من عمله. فاعترف بالمخالفة وطالب مسامحته هذه المرة فطلبت منه أن يعود إلى عمله وأن يراعى عدم مغادرته فى المستقبل وإلا سيعاقب على ذلك.

كان فى هاتين المذكرتين بجانب الإنذار الكتابى الكفاية لكسب القضية.

■ أنواع المذكرات والخطابات فى العمل:

إن الموضوعات التى يكتب منها مذكرات لا تحصى ولكن يمكن تقسيمها إلى الآتى:

١- مذكرة الإحاطة:

وهى مجرد نشرة أو إشارة لموضوع معين مثل إخطار عن إجازة أو تعيين موظف جديد ويستخدم أيضاً فى إبلاغ رؤساء الأقسام بالتغييرات التنظيمية.

ما هى الصعوبة فى كتابة هذه المذكرة؟ لا شيء إذا لم تحررها بمنتهى العجلة. أرسل مرة رئيس شركة « بنيويورك » مذكرة إلى مرؤوسيه يخطرهم فيها بالاجتماع الشهرى ولكنه نسى أن يذكر أن الاجتماع

سيعقد فى الساعة العاشرة صباحاً بدلاً من الوقت المعتاد وهو الساعة الحادية عشرة ونتيجة لهذا جلس الرئيس بمفرده ما يقرب من الساعة قبل أن يصل مرؤوسوه.

ما هى الحقائق التى كان عليه ذكرها فى المذكرة؟

بالاختصار هى الآتى:

١- الغرض من الاجتماع.

٢- وقت الاجتماع.

٣- مكان الاجتماع.

٤- الموضوعات التى ستثار فى الاجتماع حتى يتمكن الأعضاء من إحضار البيانات المتعلقة بها.

وإن من باب المجاملة فقط أن توضح بإسهاب عندما تحرر إخطاراً. تحدث رئيس منفذ فى حلقة مناقشة عن إجراء الاتصالات أقامتها الجمعية الإدارية الأمريكية عن مذكرة تلقاها من رئيسه بعد ظهر يوم جمعة يقول فيها: «سأقابلك فى مكتبى يوم الاثنين القادم الساعة العاشرة». وقضى الرجل عطلة آخر الأسبوع كئيبة، فلماذا يريد رئيسه أن يقابله؟ هل سيفصل من العمل؟ أم سينقل؟ أم حدث شىء خطأ؟ وانتظر الميعاد المضروب وهو على أحر من الجمر، وأخيراً حان الميعاد، ودخل على رئيسه وهو قلق عصبى.

«أهلاً» قالها رئيسه مرحباً بصدق ثم أردف قائلاً: «هل لك أن

تعطينى رأيك فى هذه التقارير المتعلقة بخطط مكافآت رؤساء الأقسام؟ إن المسألة ليست عاجلة » .

وتنفس الرجل الصعداء ولكنه غضب أيضاً وقال بعد ذلك : « عليه اللعنة! إنى أعتقد أنه فعل ذلك لأنه أراد أن أظل قلقاً طول نهاية الأسبوع وقد نجح فى ذلك » .

وكم كان يكون إجراء الاتصالات أنجح لو كان الرئيس قد كتب « برجاء مقابلتى الساعة العاشرة من يوم الاثنين القادم بمكتبى، لأننى أريدك أن تراجع بعض التقارير المتعلقة بخطط مكافآت رؤساء الإدارات » .

٢- مذكرة الاستفسار:

وهى مجرد سؤال مسطر على ورق فعندما تريد أن تسأل رئيس قسم آخر فى معلومات عن بعض أوجه النشاط فى إدارته، أو عن بعض مشروعات موضع اهتمامكما، فأنت ترسل إليه مذكرة. ولقد تقول: ولماذا لا أستعمل التليفون أو أذهب لمقابلته؟ لا بأس ولكن ربما تريد أن تسجل فى ملفاتك أنك استعملت واستفسرت أو ربما لبعض الأسباب، ترغب فى الحصول على إجابة مكتوبة عن سؤالك، أو ربما يكون الطرف الآخر غير موجود وترغب فى التأكد من أنك لن تنسى سؤاله عما تريد أن تعرفه. ومهما يكن السبب فإذا كنت تريد أحسن الإجابة على سؤالك شفاها أم كتابة فتأكد من وضع سؤالك بأدب ولباقة.

ويضر أحياناً السؤال إذا وضع مقتضباً وزيادة على ذلك إذا ما كنت تريد من شخص أن يمدك بمعلومات، فيجب أن تسأل عنها بطريقة تظهر بوضوح الحقائق التى تريدها.

أرسل نائب رئيس شركة « نيوجرسى » الصناعية المذكرة الآتية لمرؤوسيه فى مصنع محلى:

« علىّ أن أقدم فى الاجتماع بكبار الموظفين يوم الاثنين من الأسبوع القادم تقريراً شفوياً عن موقف علاقات العمال. أرجو إرسال بيانات عن الشكاوى الرسمية من واقع الملفات خلال السنة الماضية والتصرف فيها. وأحتاج أيضاً معلومات عن مستويات الأجور والمكافآت فى مصنعكم ومقارنتها بالأجور والمكافآت عندنا. وسوف تدور المناقشة حول المواضيع التى ذكرتها فهل هناك معلومات أخرى إضافية خاصة بهذه الموضوعات علىّ أن أحصل عليها؟

ومن مذكرة رئيسه هذه عرف الموظف تماماً ما هو المطلوب، وفهم موضوع الاجتماع ومتى سيعقد، فقد تلقى توجيهات عن تحديد البيانات التى يحتاجها رئيسه، وسئل عما إذا كان لديه معلومات أخرى ذات قيمة تتعلق بالموضوع.

ولنفرض أن نائب الرئيس أرسل مذكرة نصها « علىّ أن أجتمع بكبار الموظفين لمناقشة مشاكل العمال. أرجو إرسال جميع المعلومات الضرورية » فماذا كان يفعل المرءوس؟. لن يمكنه معرفة موعد الاجتماع

أو ما هى البيانات المطلوبة على وجه التحديد . وكان ممكناً أن يفعل واحدة من اثنتين : فإما أن يطلب إيضاحاً بالتليفون، أو يتصرف . ولو اتخذ الحالة الأولى فكان يمكن لرئيسه أن يرسل إليه مذكرة يقول فيها فقط « اتصل بى تليفونيا » ولو اتخذ الحالة الثانية فربما تكون المعلومات التى يمده بها بعيدة كل البعد عن الموضوع . فعند كتابة مذكرة الاستفسار ستكون مصيباً إذا اتبعت قاعدة واحدة أساسية وهى : « ضع سؤالك بوضوح تام حتى تحصل على الإجابة التى تريدها » .

٣- مذكرة المعلومات :

وتستعمل فى إحاطة موظفيك وزملائك ورئيسك علماً بالأشياء أو الحوادث التى يجب أن يعرفوا عنها . مثلاً، إذا حدث شىء مهم يتعلق بنشاط إدارتك وعالجت الموضوع فتكتب مذكرة إلى رئيسك موضحاً ما فعلت . وليست هذه المذكرة تقريراً ولو أنها قد تسبق التقرير فهى مجرد فقرة قصيرة للعلم بموضوع معين .

وغالباً ما تأتى مذكرات المعلومات بنتائج عكسية إذا ما كانت غامضة، أو لأن الكاتب لم يتعب نفسه فى التفكير عند تحريرها . حدث مرة أن مدير البيع فى إحدى الشركات الصناعية صدام بشدة عندما تلقى مذكرة من هذا النوع . فقد كان يحاول أن يجعل شركة ما ولنسميها شركة « ديفون » تزيد عن مشترياتها وكان يبدو أنه سينجح فى ذلك .

ثم تلقى مذكرة من أحد مساعديه نصها : « حضر السيد جونز » من

شركة « ديفون » أمس وأخبرته أنك لا يمكنك مقابلته ثم أعطيته المعلومات التى يطلبها . ويبدو أنه اقتنع » .

ولربما كان السيد جونز مقتنعاً ولكن مدير البيع كان أبعد من ذلك فاندفع إلى مكتب مساعد، وطلب منه أن يخبره بما حدث .

وجاءه الجواب : « لا شيء فلقد سأل السيد « جونز » عما إذا كنت موجوداً بمكتبك، فأخبرته أنك باجتماع . فقال : هذا لا يهم، وإن كل ما يريد معرفته أن الشحنة التى وعدنا بتسليمها فى نهاية الأسبوع فى طريقها فأخبرته أنها ستصل فى موعدها ومن ثم خرج » .

فلو كانت المذكرة تحوى هذه المعلومات لرأى مدير البيع فوراً أن السيد « جونز » يطلب فقط معلومات روتينية، وأن زيارته لا تتعلق بالموضوع المهم الذى يريد أن يحصل عليه .

وعندما ترسل إلى أحد مذكرة معلومات فتأكد أنك تعطى معلومات، ولا تضع ألغازاً محيرة وإذا وضعت نفسك مكان القارئ فيمكنك الحكم على تأثير مذكرتك، وتمعن فيها واسأل نفسك : « هل هذا يعطيه صورة واضحة؟ وهل ترك شيئًا يجب ذكره؟ » .

وإذا اتبعت الطريقة البسيطة الآتية فى إعداد مذكرات من هذا النوع، فستجد أنه من السهل جداً أن تفهم رسالتك :

١ - صف باختصار المشكلة التى حللتها، والخطوة التى اتخذتها، أو السؤال الذى أجبت عنه .

٢- بين بسرعة الظروف .

٣- اذكر ما الذى فعلته .

٤- اذكر ما الذى وصلت إليه من نتائج هذه الخطوة .

٤- مذكرة أو خطاب التهنئة أو الشكر :

عندما يؤدى شخص ما عملاً ممتازاً ، أو ينال ترقية، فإن مذكرتك إليه هى شهادة خطية لتقديرك أو تمنياتك الطيبة، وطبيعى أنك ستهنئه أو تشكره بنفسك ولكن هذا لن يقوم مقام المذكرة المكتوبة التى يستطيع من يتلقاها أن يفخر بها .

واجه مدير العلاقات الصناعية لأحد المصانع المحلية التابعة لشركة متعددة الأفرع مفاوضة صعبة لإجراء تعاقد وخرج منها رافعاً أعلام النصر وتلقى عن ذلك خطابات تهنئة، وكان أحدها من نائب رئيس الشركة الرئيسية مدوناً به : « أحسنت وإلى الأمام » .

وكان الآخر من الرئيس المحلى ومدوناً به : « لقد كان يا جورج عملاً رائعاً وإنى مقدر لك الشهور التى قضيتها فى البحث والتحضير لهذه المفاوضات والليالى التى تغيبت فيها عن منزلك محاولاً إنهاء هذا العقد . واقتضى ذلك منك مجادلات بارعة لتقنع الاتحاد أننا فى موقف مالى لا يسمح بتقديم خطة للمعاشات هذا العام وكان لديك الحقائق التى تؤيد وجهة نظرك والصبر لإثباتها ـ تهانئى » .

وسر مدير العلاقات الصناعية لتلقى هذه الخطابات، ولكنه طوى

الأخير ووضعه فى حافظة وهو يقول: «إنى أريد أن أرى زوجتى هذا».

عندما ترسل إلى أحد خطاب تهنئة أو شكر - فإنك تحسن إجراء الاتصالات عندما تشير بالتحديد إلى السبب الذى من أجله استحق تهنئتك أو نال شكرك عن جدارة، وهذا فن لا يكلفك إلا دقيقة زيادة من وقتك.

٥- مذكرة العقاب:

وهى وإن يصعب عليك كتابتها إلا أنها أحياناً تكون ضرورية وهى الشهادة على قلقك على تقصير موظف، وأنك لفت نظره شفاها، وأنك الآن تحذره كتابة. وهذه المذكرة تحفظ فى الملف فربما تمنع سوء الفهم المحتمل فى المستقبل لبعض خطوات اتخذتها.

وتذكر قصة رئيس العمال التى ورد ذكرها فى أول هذا الفصل والذى أعطى عامل الثقب بالكبس تحذيرين شفاهة بخصوص مغادرته عمله بدون إذن وأخيراً اضطر إلى تسليمه ورقة عقاب، إليك ما كان مكتوباً فيها:

فى صباح يوم ١١ من فبراير ١٩٥٤ غادرت عملك بالإدارة رقم ٤ بدون إذن وقصدت إلى مكان احتساء المشروبات لتناول قدح من القهوة، وحذرتك بحضور «جوزيف هوفنز» رئيس العمال بإدارة التشغيل من تكرار هذه المخالفة وأمرتك بالعودة إلى العمل.

وبتاريخ ٢٥ منه تركت عملك مرة ثانية بدون إذن، ووجدتك

تدخن فى الطرقة بجانب آلات المصنع، وحذرتك مرة أخرى من هذه المخالفة وأخبرتك إنه إذا حدث ذلك مرة أخرى فستعاقب وأكدت على أنك لن تخالف التعليمات مستقبلاً إذا ما سامحتك هذه المرة. واليوم الثامن من إبريل ولثالث مرة غادرت عملك لتذهب إلى مكان تناول المشروبات وهذه مخالفة صريحة لتعليمات الشركة ارتكبت رغم التحذيرات السابقة. ولتعلم أن هذا هو الإنذار الأخير، وإذا ما تكررت المخالفة فستفصل فوراً.

هذه المذكرة عبارة عن تاريخ وقائع مخالفة هذا العامل، وكانت واقعية وفى الموضوع وأصبحت العمود الفقرى فى دفاع الشرطة فى قضية الفصل التعسفى. ولم يستطع العامل الادعاء أنه عومل بظلم وعرف خطأ ما ارتكبه، وتمكن رئيس العمال من إثبات ظروف الحوادث، وبدلائل كافية لإثبات عدالة موقفه.

عندما تدبر عمل الآخرين عليك أن تبلغ عن المسئ مثل المحسن، وإذا كان لابد من تحرير مذكرة عقاب، فتأكد من أنها تتضمن الحقائق. فلو أن رئيس العمل كتب فقط الآتى: «إنك خالفت تعليمات الشركة عندما ذهبت لتناول القهوة بدون إذن، وإذا حدث ذلك ثانية فستفصل» لكانت مذكرته هذه قليلة الفائدة فى قضية الفصل التعسفى. وربما ادعى العامل أنه فصل لأن رئيس العمال لا يستلطفه وأنه طرد لارتكابه محالفة صغيرة للتعليمات لأول مرة.

٦- المذكرة لنفسك :

إذا ما أديت عملاً هاماً وغير عادى فمن الحكمة أن تكتب مذكرة لنفسك تصف فيها جميع الظروف التى سبقت العمل الذى قمت به، وتبين ما قمت به من عمل وسببه، فإذا كان عليك أن تناقش هذه الخطوة فيما بعد فلست بحاجة إلى الاعتماد على ذاكرتك. وهذا النوع من المذكرات يصبح كنوع من يوميات العمل ومرجع لا تقدر قيمته، ويكون فى متناول يدك تقويم عمل موظف ما لأن نقدك أو مدحك قائم على حقائق كما يمكنها أيضاً تبيان موقفك فى مجادلة ما.

لدى مستشار إدارى ناجح من « نيويورك » إجراء لا يتغير صباح كل يوم فعند وصوله إلى مكتبه تقوم سكرتيرته بتسليمه مذكرات مؤرخة كان أرسلها لنفسه. وهو فى ذلك يقول: إنها الملف المنبه وتجعلنى دائماً يقظاً.

فمثلاً هذه المذكرة إنها تقول: إن علىّ أن أراجع كيف يسير برنامج إعادة تنظيم شركة « إيفانز »، وهذه تشير على أن أجتمع بالموظف « وليمز » بخصوص خطة تخزين المشتريات التى نقترحها لشركة أخرى.

وهذه المذكرة تقينى عثرة عدم المتابعة، وأحياناً تكون فائدتها أكثر من ذلك ففى إحدى المناسبات اقترحت على أحد العملاء أن يراجع نظام القوة الدافعة الحاثة على العمل فانتخب بعض اقتراحات وأهمل الباقى، فأخبرته أننى لا أوافق على هذه التغييرات، ولكنها شركته على كل حال

وهو مسئوول عنها، وكتبت مذكرة لأضعها فى ملفاتى وكان مسطراً بها اقتراحاتى بحذافيرها وأشرت فيها إلى التغييرات التى أحدثها فيها العميل. وبعد ذلك رتبت الأسباب التى أظن أن عدم الأخذ بالخطة بحذافيرها سيؤدى إلى فشلها.

وبعد مضى فترة اقتحم علىَّ مكتبى غاضبا وهو يصيح: «إن برنامجك قد كلف شركتى مبلغاً جسيماً من المال بدون فائدة».

فأجبت قائلاً: «لأنك لم تتبع البرنامج الذى اقترحناه» ثم قدمت إليه مذكرتى فلم يكن هناك مجال للقول».

والمذكرة لنفسك هى المنبه لذاكرتك والمسجل لقراراتك وعملك، ويمكن اعتبارها كآلة وقت خاصة تحملك إلى خطواتك ومحادثاتك الماضية، ونصيحة الأمس لكيلا تنسى ما تفعله اليوم أو غداً، وجهاز دقيق للتنسيق بين أفكارك وحركاتك.

******

قس قدرتك على الكتابة المتعلقة بالعمل

١- تتحدث الأفعال أكثر من الكلام، فإذا ما كنت قادراً على التنفيذ فقدرتك على التعبير لا تهم الإدارة العليا.

صحيح خطأ

٢- يميل العملاء وغيرهم إلى الحكم على مقدرة الرجل بوساطة تقاريره وخطاباته.

صحيح خطأ

٣- يمكن لأى شخص أن يكتب بشكل صحيح، فالمسألة مسألة تمرين وتدريب.

صحيح خطأ

٤- يجب على الكاتب ألا يتكلف ويترك نفسه على سجيتها وأن تعكس كلماته شخصيته.

صحيح خطأ

٥- تؤكد الكتابة المتعلقة بالعمل الاختصار وتشدد عليه حتى لو كان ذلك على حساب شرح الحقائق.

صحيح خطأ

٦- يجب ألا تستخدم المذكرة إلا فى الحالات التى يستحيل فيها

إعطاء المعلومات شفاهة.

صحيح　　　خطأ

٧- ليست المذكرات للتسجيل، وعلى ذلك فلا داعى لوضع تاريخ تحريرها.

صحيح　　　خطأ

٨- التعبير المؤدب فى المذكرة مضيعة للوقت.

صحيح　　　خطأ

٩- يجب عليك أن تضع نفسك مكان القارئ لتقرر ما إذا كانت مذكرتك مجدية من عدمه.

صحيح　　　خطأ

١٠- من المهم أن تكتب المذكرات وترسلها لنفسك للتأكد من المتابعة المثمرة.

صحيح　　　خطأ

• التقدير :

أعط لنفسك عشر درجات عن كل إجابة صحيحة، فإذا ما حصلت على سبعين درجة فأقل، فاعلم أن القلم فيما يخصك أقوى من السيف وأنه فى حاجة إلى مبرأة وأنه يجب أن تحصل على ثمانين درجة فأكثر لتجيد إجراء الاتصالات عن طريق الكتابة.

● **الإجابة :**

(١) خطأ، (٢) صحيح، (٣) صحيح، (٤) صحيح، (٥) خطأ، (٦) خطأ، (٧) خطأ، (٧) خطأ، (٩) صحيح، (١٠) صحيح .

● **التقرير :**

التقرير هو بحث تفصيلى لموضوع معين، وإعداد التقارير الأسبوعية والشهرية والسنوية التى تصف فيها أوجه نشاطك والتقدم الذى تحرزه فى مهمة معينة جزء من عملك، وكلما صعدت سلم الترقى فى الإدارة زادت أهمية عدد التقارير التى عليك كتابتها، وتقاريرك وتقارير زملائك تبنى سجلاً مفصلاً لعمل الشركة وتخطط برنامج عملياتها المستقبلة .

وعليك أن تواجه الحقيقة، وهى أنه لا يمكنك فصل كتابة التقارير عن عملك الإدارى . وذلك مأزق لا يمكنك التهرب منه وتحسب أنها عملية شاقة وأنه عندما ينوء كاهلك بالتقارير التى عليك كتابتها فعلى عطلة نهاية الأسبوع العفاء .

لا بأس، فقد لا يكون كتابة التقارير بهذه الدرجة من الصعوبة، وما تحتاج إليه هو خطة منظمة، وما يجب عليك أن تعرفه هو كيف تقرب المشكلة .

ويجب أن تبدأ من البداية، والبداية هى العنوان، فعن أى شىء ستكتب؟ تعال نفترض أننا نحضر تقريراً ولنر جيداً كيف يعد .

******

كيف تكتب التقرير

لنفرض أن الشركة التى تعمل بها أرسلتك إلى مدينة « أوريون » بولاية « جورجيا » لتتحقق من إمكان إنشاء مصنع هناك، فجمعت الحقائق اللازمة ومستعد الآن لكتابة تقريرك فما الذى تريد إدارة الشركة أن تعرفه؟

وكثير من التقارير تكون غامضة وعائمة؛ لأن الكاتب فشل فى التحقق من أهدافه بوضوح فلماذا لا تكتب عنواناً يوضح الهدف من دراستك؟ وهذه طريقة حسنة للبدء بها إذا ما ركزت نظرك على الهدف مستنداً فى البحث عن الكلمات التى توصلك إليه.

وها هو ذا الغرض من تقريرك قد وضح؛ وهو هل مدينة « أوريون » بولاية « جورجيا » مكان صالح لبناء مصنع؟ ودراستك يجب أن تمد الإدارة بالحقائق لكى تتخذ قرارها فى الموضوع.

دوّن موضوعك على الورق كالآتى:

• مدينة أوريون بولاية جورجيا وإمكانياتها كموقع صناعى •

إنك قد انتهيت من العنوان فماذا بعد؟ عليك أن تجيب عن بعض الأسئلة ما هو عدد سكان مدينة أوريون؟ ٦٣٨٩ شخصاً بالضبط.

هل هناك صناعات قائمة هناك؟ نعم مصنع خشب صغير ومصنع

نسيج.

ماذا عن الأيدى العاملة؟

صالحة والمدينة ريفية ومعظم السكان مزارعون، وهم غير مهرة ولكن هناك العقبة ويمكن تذليلها ببساطة، فسكان المدينة يمكن تدريبهم بسهولة.

ماذا عن مستويات الأجور؟ ليس هذا الأمر بمشكلة فمنشر الخشب يدفع حداً أدنى للأجور « بمعدل دولار واحدة فى الساعة » ومستوى أجور شركة النسيج تتساوى مع أجور شركتك. وإذا كنت ستنشئ مصنعاً فلابد من وجود القوى المحركة. فمن أين تأتى بها؟ تقع « أوريون » على نهر السفانا والقوى الكهربية المحركة متوافرة ورخيصة.

ماذا عن المواصلات؟ جيدة أيضاً فيخترق المدينة خط سكك حديد الجنوب وتقع على طريق رئيسى ويمكن نقل المنتجات بالقطار أو سيارات النقل.

حسناً، إنك وقد أجبت عن بعض الأسئلة الهامة جداً، دعنا نر كيف تبدو عناصر التقرير، إنها بدأت تتخذ شكلاً معقولاً كالآتى:

الموضوع: مدينة أوريون بولاية جورجيا ـ إمكانياتها كموقع صناعى.

(أ) عدد السكان – ٦٣٨٩ شخصاً.

(ب) الصناعات القائمة حالياً فى المدينة:

١ – منشر جوردون للأخشاب (٧٥ موظفاً ـ مملوكة محلياً).

٢- شركة مسوحات الرداء الجيد (٧٥٠ موظفاً - تملكها شركة « بيرحود » للقطن ومقرها الرئيسى « نيويورك ») .

(حـ) إمكانيات الأيدى العاملة - مورد جيد للعمال الخام .

١- الأهالى حرفتهم الزراعة (ممكن تدريبهم بسرعة) .

٢- عدم وجود منظمات للعمال .

٣- مستويات الأجور (منخفض نسبياً) .

(ت) مصادر القوى المحركة - التيار الكهربى متوافر وفى ازدياد عن الحاجة .

(هـ) المواصلات .

١- سكك حديد الجنوب .

٢- النقل البرى (تقع مدينة أوريون على طريق رئيسى) .

إنك الآن قد أتممت نصف عناصر التقرير ولم يأخذ منك وقتاً طويلاً أليس كذلك؟ ومع ذلك لا يزال هناك مزيد من الأسئلة .

ماذا عن الإسكان؟ فلا شك أنه يجب نقل بعض رجال الإدارة لمدينة أوريون للإشراف على العمل،وحالة السكن بها ليست جيدة فلا يمكن الإقامة فى فندق البلدة والمنازل المفروشة لا تصلح إلا للإقامة المؤقتة فقط، وسيضطر من ينقل إلى أوريون إلى أن يبنى منزلاً له لأن عدد المنازل الحالية بالبلدة قليل .

ولكن الحياة فيها رخيصة، وأسعار المواد الغذائية منخفضة . وزيادة

على ذلك تقدمت الغرفة التجارية بالمدينة بتسهيلات معينة لشركتك إذا ما أقامت مصنعاً بها، مثل الإعفاء من ضرائب الولاية والضرائب المحلية، وتقديم قطعة الأرض اللازمة لإقامة المصنع مجاناً. فمما لا شك فيه أنهم يريدون إقامة المصنع ببلدتهم، ولعل الميزات ترجح عن العقبات فهناك مدن أكبر قريبة وسهلة المواصلات فيمكن حل مشكلة السكن حيث بها كثير من الشقق الرائعة.

ولنعد إلى عناصر التقرير.

(و) الإسكان:

١- غير مناسب فى أوريون.

٢- المنازل المريحة متوافرة فى المدن القريبة.

(ز) تكاليف المعيشة ـ معقول.

(ح) أخلاق السكان:

١- ودودون كرماء.

٢- قدمت الغرفة التجارية موقع المصنع مجاناً.

(ط) حالة الضرائب:

١- مستوى الضرائب منخفض بالنسبة للمنطقة الصناعية بالشمال الشرقى.

٢- منحة إعفاء من الضرائب حتى بعد خمس سنوات من تشغيل المصنع.

وبهذا تتم عناصر التقرير وكل ما عليك أن تفعله أن تملأ ما تحت العنوانين وسيعرف رئيسك كل ما يمكن معرفته تقريباً عن مدينة « أوريون » بولاية « جورجيا »، وزيادة على ذلك سيكون لديك الحقائق التى تعزز توصياتك وهى الجزء الأخير من تقريرك، فبمجرد أن تبدى رأيك يكون التقرير قد انتهى.

وها أنتذا ترى أن الأمر لم يكن صعباً فى تنفيذه، أليس كذلك؟ فما عليك إلا أن ترتب الحقائق ترتيباً منطقياً، وعلى هذه الحقائق تبنى اقتراحك للتنفيذ. وعلى العموم فإن كل ما يحتاج إليه كتابة تقرير هو جمع الحقائق وتقديمها ثم استنتاج نتيجة منطقية.

■ يمكن أن تكون كتابة التقرير سهلة:

إن الناس لا يجيدون عمل الأشياء التى تخشى أن نفعلها. وإذا قربت مهمة كتابة تقرير وأنت فى حالة ذهنية غير صالحة فالأرجح أن يشاهد الناس إخفاقك وقد تسىء شرح الحقائق أو تسجلها بدون أمانة لسبب العجلة وربما يكون عملك العجول مضراً بك وعديم القيمة لرئيسك، وكتابة التقارير يجب أن تكون حافزاً وليست عبئاً.

وإذا أحسنت كتابتها، فتثبت بذلك مقدرتك على إبداء الأسباب المنطقية وأن لديك ثروة من الكلمات تساعدك على شرح أفكارك، وأنه يمكنك جمع وتحليل البيانات المختلفة الأنواع، وإذا كان لديك هذه القدرة فتأكد أن شركتك توليك نظرة خاصة.

وإذا نظرت إلى التقارير على أنها مجرد أوراق فى العمل عديمة القيمة تعرقلك وتكتم قدرتك على الابتكار وتعوقك عن الالتفات إلى أمور أكثر أهمية، فستظل كذلك وتكون قد رفضت تحمل مسئوولية من مسئوليات القيادة. سل نفسك عن السبب، هل تخشى أن تتدرب على التفكير المنظم لكى تسطر أفكارك بالتسلسل المنطقى على الورق؟ أم هل تشك فى مقدرتك على أن تفعل ذلك؟ أم هل أنت كسول؟

كان هناك منذ زمن بعيد محصل عجوز بالسكة الحديد يدعى «بونزبراون» وكان معروفاً على طول الخط بكرهه كتابة التقارير. ومع كونه رجلاً ممتازاً فى عمله إلا أنه لم يسند إليه منصب حسن؛ لأن الإدارة لم تكن تدرى رأسها من أرجلها من التقارير التى يرسلها؛ لأنها كانت مفككة متنافرة وغالباً مضللة.

وكثيراً ما نصحه رئيسه قائلاً: «لماذا لا تتعلم «يا بونز» كتابة التقارير بصحة؟ إنك إن فعلت مع أقدميتك فى السكك الحديد فيمكنك الحصول على منصب أحسن».

ولكن «بونز» ركب رأسه، والحقيقة أنه كان ينقصه التعليم لكتابة حتى أبسط التقارير، وكان عندما يتناول عقب القلم الرصاص ويجلس ليكتب يتصبب عرقاً ويصبح فى كرب شديد، وكانت تقاريره شيئاً يستحق المشاهدة.

حدث مرة لسوء الحظ أن صدم القطار الذى كان «بونز» يعمل به

خنزيراً وكانت الصدمة عنيفة بالخنزير، ولكنها كانت أعنف على « بونز » الذى كان عليه أن يسجل نفوق الحيوان؛ لأنه من تعليمات الشركة أن يحرر المحصل تقريراً عن أى حادثة تقع أثناء الخدمة، وإليك ما كتبه بونز:

١- خنزير على الخط.

٢- الخنزير ينبش الحصى.

٣- الخنزير لا يريد مبارحة الخط.

٤- صدم القطار الخنزير.

٥- الخطأ على الخنزير.

******

مواطن الخطر فى كتابة التقرير

■ الخداع :

كان تقرير « بونزبراون » عن الحادثة إذا أمعنت الفكر فيه غير ردىء، فالمفروض فى التقرير أن يكون موجزاً وكان تقريره مختصراً فى الموضوع، ويجب أن يكون التقرير واضحاً ولم يترك « بونز » أى شك فيما حدث للخنزير، والمفروض فى التقرير أن يكون أميناً وقد يكون « بونز » قد أفاض فى التعليق على دور الخنزير فى الحادث ولكنه وصف ما رآه بعينه.

ويمكنك أن تستفيد من المحصل « براون ». فإذا كان لديك الحقائق وإذا ما حللتها تحليلاً صحيحاً، وإذا كانت النتائج التى تصل إليه معقولة، فلست فى حاجة لأن تكون كاتباً لمعياً لتعد نوع ما تريده الإدارة من تقارير. وحتى إذا ما كان لديك القدرة على جمع وتقديم الحقائق، فهناك خطورة يجب عليك الاحتراس منها :

وهى ألا تصبح متحمساً أكثر من اللازم لمشروع أو فكرة سيتضمنها تقريرك حتى لا يصبح هذا التقرير أداة دعاية لوجهة نظرك. وإذا مَحَوت الحقائق التى تهدم وجهة نظرك، أو حتى أظهرتها على غير حقيقتها فتأكد أن شخصاً آخر سوف يكتشف هذا الحذف وستتجسم الحقائق أكبر من حقيقتها، ويبدو ظاهراً أن لديك سبباً لإغفالها.

وأنت تعرف إذا ما كنت قد اشتركت في مناظرة كيف يكون قلب الحقائق مدمراً، فإذا صرحت بأقوال غير صادقة، حتى لو كانت غير مهمة بالنسبة لموضوع المناقشة، فإن منافسك سيغتنمها فرصة فقد قدمتها له على طبق الفضة. ومع أن النقطة التى أثيرت قد تكون تافهة. إلا أنه يتلقطها بلهفة، وقد يصبح قادراً على هدم حجتك بأكملها، وكل ذلك بسبب ارتباكك غلطة بسيطة بشأن حقيقة ثانوية.

أعد مدير المستخدمين لشركة بشرق أمريكا تقريراً عن احتياجات التدريب بالشركة، وكان شاباً شديد التحمس وبحثه ممتازاً والحقائق التى أوردها فى غالبيتها دقيقة. وتقدم ببرنامج عملى ومفيد ولكنه ارتكب خطأ عندما قدر نفقات تنفيذ البرنامج بمبلغ مائة وخمسة وعشرين ألف دولار موزعة على ثلاث سنوات.

وكان تقديره يشمل الإنشاءات الأولية اللازمة للبرنامج، ولكنه أغفل عمداً مهايا رؤساء الأقسام الذين سينفذون البرنامج، وتكليف استمراره، فتكلم عن تكاليف المبدأ ولم يذكر شيئاً عن نفقات استمرار البرنامج وعلى هذا جعل فى تقديره أن مبلغ الـ ١٢٥,٠٠٠ دولار يشمل كل شيء.

وأثناء محاولة حمل اللجنة التى اجتمعت لبحث البرنامج على قبول توصياته، اكتشف بسرعة النقطة التى أغفلها، وعندئذ تحولت مناقشة البرنامج إلى مشاحنة على الكلف وقضى مدير المستخدمين فترة بعد

الظهر كلها يدافع عن موقف ميئوس منه. فلوكان تقريره أعطى صورة صادقة عن الكلف، لكان فى استطاعته أن يبرر زيادة الكلف للبرنامج بالفوائد الجمة التى يعطيها.

ليس من الفطنة أن تخادع، فلا تحاول أن تسىء تأويل الحقائق أو تغفلها بسبب أنها مخالفة لوجهة نظرك واقتراحاتك. وعندما تعطى الأمر ماله وما عليه، فلن تتجنب الانتقاد فحسب بل تكون فى الحقيقة فى موقف أحسن بكثير لدحض المناقشات التى تكون ضد اقتراحك.

٢- الإطناب:

ليست الكتابة فى دنيا الأعمال مكاناً لتبنى فيه زيادة فصاحتك فى النثر فحدد هدفك وحاول أن تصل إليه عن طريق أقل عدد ممكن من السطور. واجعل ألفاظك سهلة وفى الموضوع ومع ذلك فلا تكون محاولتك الاختصار على حساب حذف الحقائق الضرورية لتعطى المعنى لما تقول أو تكون لازمة للشخص الذى عليه أن يبت فى الأمر على أسس البيانات التى تعطيها.

وخاطب الناس على قدر عقولهم؛ فالكُتَّاب المحترفون يفعلون ذلك عندما يعدون قصصاً ومقالات للمجلات، فهم يدرسون ما سينشرونه محاولين تقدير ما يحبه ويكرهه رئيس التحرير، ومعرفة كل ما يمكنهم عن رغبات القراء.

وعندما تكتب تقريراً اعتبر رئيسك كمدير التحرير، فإذا كان من

النوع المغرم بالتفاصيل، فأعطه الحقائق ـ الكثير منها ـ بطريقة تجعله يلوكها. وقد يأخذ منك ذلك وقتاً أطول لإعداد تقريرك، ويجوز أن يتضمن حقائق معقولة ممكن حذفها إذا كان التقرير سيرفع لأى شخص آخر غير رئيسك.

وإذا كان العكس كأن يكون رئيسك من النوع الذى يهوى قفز قراءة السطور، ويظن أن خير تاريخ لحياة الإنسان ممكن كتابته فى صفحة واحدة، فلن يقرأ التفاصيل الكثيرة. فهو يريد عناصر الحقائق مرتبة إلى أولاً وثانياً وثالثاً وملخصاً لتوصياتك ممكن التهامه بنظرة واحدة.

وعليك أن تكون قادراً على تحليل الناس زيادة على تحليل الحقائق عند كتابة التقرير. حدث فى اجتماع المحررين لمجلة الانتشار أن تقرر تكاليف مؤلف كتابة مقالة عن تاريخ مدينة «رتشموند» بولاية «فرجينيا» واقترح اسم كاتب مشهور.

واعترض رئيس التحرير قائلاً: «لا، لا نريده فهو شديد الإطناب، وهذه المقالة يجب ألا تتعدى ثلاثة آلاف كلمة، والمقدمة وحدها تأخذه خمسة آلاف كلمة. وإنى أذكر مرة أنى عينت له كتابة قطعة قصيرة وكاد أن يصاب بانهيار عصبى، فهو لا يمكنه التوفيق بسهولة بين قدرته ومطالبنا».

والجمود من أى نوع عائق للتقدم فى الإدارة فكن مرناً عند كتابة التقارير ولائم بين طرقك فى الكتابة ومطالب رئيسك، فقد تكون طريقته غير طريقتك، أو حتى ليست أحسن الطرق. ولكن اترك ذلك حتى تتولى الأمور وعندئذ يمكنك تغيير الأشياء المحيطة لتلائمك.

******

كيف تعد موجزاً أو مستخرجاً من التقرير

نحن نعيش فى عصر السرعة، وتعتمد المنافسة الحارة فى العمل على السرعة والثبات وتوفير وقت الإدارة. وعندما تكتب تقريراً يجب أن تضع فى الحسبان الوقت الذى يمكن للقارئ أن يمنحه لقراءته. أعطه ملخصاً سريعاً لما دونته فى تقريرك، وهذا ما يسمى الموجز أو المستخرج وهو عبارة عن خلاصة نتائجك المهمة وتوصياتك بحيث يسمح لرئيسك أن يرى بنظرة واحدة الخطوط العريضة لمقترحاتك.

وإذا أراد بعد ذلك مراجعة أدلتك المؤيدة لوجهة نظرك فيمكنه الرجوع إليها فى التقرير الرئيسى.

كيف تكتب مستخرجاً؟ .. إن الأمر ليس صعباً.

لنفرض أنك تريد كتابة مستخرج من التقرير عن إمكانيات إنشاء المصنع السابق ذكره بمدينة أوريون بولاية جورجيا، فكيف تبدأ؟... إن الأمر فى غاية البساطة.

فعليك تلخيص المعلومات الرئيسية التى جمعتها بدون الشرح والنقاش ثم دوّن النتائج وتوصياتك. تعال نحاول ذلك:

إلى : « جون سمنثرست » مدير البحوث والمشروعات.

من : « وليم باتل »، المهندس الصناعى.

الموضوع: مدينة «أوريون» بولاية جورجيا ـ إمكانياتها كموقع صناعى.

١- معلومات عامة: تعداد مدينة «أوريون» بولاية «جورجيا» ٣٦٨٩ نفساً وتقع على نهر السافانا وتبعد ٣٥ ميلاً عن مدينة «أوجستا». والسكان حسب إحصاء الغرفة التجارية للمدينة موزعين كالآتى:

السكان البيض	٤٢٥١	شخصا
السكان السود	٢١٢٥	شخصا
أجنبيو المولد	١٣	شخصا

والمجتمع حرفته الزراعة. وهناك مصرف واحد بالمدينة «يدعى ثقة المواطن ورأس ماله ٣٧٦,٧٩٢، ١٥ دولاراً والودائع به ١١,١٧٥,٥٦٩ دولاراً».

وجملة وحدات السكن ١١٢٥ مسكناً، ويقدر عدد العمال المدنيين بـ ٢١٦٨ شخصا بما فى ذلك الأشخاص الذين يعيشون فى الولايات المحيطة. وتعداد الذين يعملون فى الصناعة ٨٢٥ شخصاً، والباقى يعملون بالزراعة والمحلات التجارية.. إلخ.

٢- إمكانيات الأيدى العاملة: الأيدى العاملة متوافرة بمدينة «أوريون» وبجانب ذلك ممكن اجتذاب عمال من الولايات المحيطة. وينقل كثير من العمال الذين يعملون فى المؤسستين الصناعيتين بالمدينة

إلى مقر عملهم بالسيارات، فالطرق جيدة.

(أ) مهارة الأيدى العامة خام وعلى درجة كبيرة من قلة الخبرة، وهذا يحتاج إلى برنامج تدريب كما يمكننا نقل العمال ذوى المهارات الخاصة إلى المدينة.

(ب) الأجور: مستوى غالبية الأجور منخفض، ويبلغ المتوسط فى جملته ٥٠ دولاراً فى الأسبوع فى البنوك، والمحلات التجارية ومحطات البنزين.

وفى الصناعة:

متوسط أجور الشركة شيرمان لنشر الأخشاب ٤٢ دولاراً فى الأسبوع.

متوسط أجور الشركة الرداء الجيد للنسيج ٥٨ دولاراً فى الأسبوع.

٣- المرافق العامة: تنير المدينة شركة للغاز والكهرباء أسعارها من أرخص الأسعار فى المنطقة وتعطى للمصانع تخفيضات خاصة. والمياه المرشحة مصدرها نهر السفانا.

٤- المواصلات: يمر بمدينة «أوريون» خط سكك حديد الجنوب، وتقع المدينة على الطريقين الرئيسيين للولايتين رقمى ٣، ١٩ والطريق الفرعى رقم ١ ويقع قرب مطار لها على بعد ٣٥ ميلاً بالقرب من مدينة «أوجستا» وبالمدينة شركة «جراى هوند» للأتوبيس للخدمة داخلها.

٥- القوانين واللوائح: ليست الصناعة معرقلة بقوانين العمال المقيدة

وترغب الولاية والمدينة أشد الرغبة فى اجتذاب الشركات الصناعية.

٦- الضرائب: تحصل مدينة أورين ١٢,٢٥ دولاراً عن كل ألف دولار ضريبة مقررة، وهذه الضريبة منخفضة جداً.

٧- ظروف البيئة «أوريون» مدينة صغيرة بولاية جورجيا، والتعليم العام ريفى وليس فى مستوى المدينة. والمساكن غير كافية لمقابلة زيادة كبيرة فى السكان وهذا يعنى أن على رؤساء الأقسام الذين سينقلون إلى أوريون إما أن يبنوا مساكن لهم أو يسكنوا فى المدينة القريبة مثل مدينة «أوجستا».

وتصدر بالمدينة جريدة أسبوعية ولكن السكان تعتمد على نشرة المدينة اليومية لاستطلاع الأخبار العامة والمحلات التجارية نموذج لما هو موجود فى المدن الزراعية الصغيرة، وهناك ثلاث كنائس تتبع ثلاث مذاهب دينية، وأسعار المواد الغذائية منخفضة.

٨- توصيات: تمدنا مدينة أوريون بالتسهيلات التى تقابل مواصفاتنا ولن نحتاج إلى عدد كبير من الموظفين الأكفاء لنوع العمليات التى تزمع إنشاءها هناك. ويمكن تدريب السكان المحليين بسهولة على غالبية الأعمال، ويجب ألا يتجاوز عدد الموظفين فى المصنع المنتظر عن ٩٥ شخصاً فى حالة الوصول إلى قمة الإنتاج وهذا يعنى ألا ينقل بصفة دائمة سوى ١٠٪ من الموظفين فى منظمتنا «بنيويرك» على الأكثر.

وقد تناول بحث موقع المصنع أكثر من ٢٥ مدينة، ومدينة «أوريون»

تبدو خير ما يطابق خططنا فأوصى بقبول عرضها.

ويعطى هذا المستخرج رئيس كاتب التقرير الحقائق السديدة عن المدينة ومميزاتها، فإذا رغب فى معلومات إضافية فيمكن الرجوع إلى التقرير الكامل.

وطبيعى أن تكون مدينة «أوريون» مثالية، ولكن هذا المستخرج أكثر من مثالى، فهو مؤسس على مختصر الحقائق التى رفعها مهندس صناعى إلى إدارته «شركة صوف» مع تقريره عن تمييز إنشاء مصنع صغير فى ولاية جنوبية. ويمكنك أن ترى من طريقته فى معالجة المسألة عمل التفكير المنطقى، فهو قد حدد هدفه ورتب الحقائق التى حصل عليها بطريقة تمكن رئيسه من سرعة التقاط الحقائق والتوصيات الرئيسية. وكانت توصياته مشجعة على إنشاء المصنع.

■ **خطوات كتابة التقرير:**

١- حدد هدفك وتفعل ذلك عند كتابة عنوان التقرير.

٢- عد عناصر التقرير ويساعدك هذا على التركيز على الوصول إلى هدفك.

٣- ابدأ بكتابة مقدمته واشرح فيها لماذا تكتب التقرير.

٤- اشرح عناصر التقرير. وهذا هو الجزء الرئيسى من تقريرك وسوف يتيغر طبقاً لطبيعة دراستك، فإذا كان تقريرك مثلاً عن نصيحة شراء ماكينة جديدة، فصل الآلة واشرح كيف تعمل، وبين الفوائد التى تعود

على شركتك من استعمالها واضرب أمثلة عن كيفية استخدام الشركات الأخرى لها والنتائج التى حصلت عليها.

٥- بين النتائج التى وصلت إليها وتوصياتك وهذا عبارة عن مجرد استعراض للحقائق التى سبق تقديمها مجتمعة معاً مع اقتراحاتك بشأن الخطوات التى تتخذ.

وكتابة التقارير، كأى نوع من أنواع الكتابة تحتاج إلى المثابرة، وليس هناك طريقة لتجنب ذلك. ولكن إذا ما عرفت ما سوف تفعله عندما تجلس لتكتب فستختصر الوقت وتجد أن إعداد التقرير ليس صعباً كما يبدو.

■ **التقرير يأتى بنتائج سريعة:**

التقرير الجيد هو أقل عدد ممكن من السطور بين نقطتين، مادامت تعطى الحقائق وتصل إلى الهدف.

ويأتى التقرير الجيد بنتيجة سواء أكان يتعلق بشراء مصنع، أم تغيير الخطة الحافزة على العمل والإنتاج، أم إعادة تنظيم إدارة البيع، ولكن يجب أن تعرف ما الذى تريد أن تفعله قبل أن تسطر كلماتك.

كان العقيد «تشارلز. أ. جونس» بجيش الولايات المتحدة الأمريكية رئيساً لأركان حرب أحد المناصب العسكرية بحيث كان لديه سكرتيرة بحكم عمله، كانت فى الواقع قد خدمت فترة طويلة مع من سبقوه، وأخذت السنين منها ومن كفايتها فى العمل.

ومع ذلك فلم تكن تحب أن تحال إلى المعاش وكان يساندها فى ذلك ذوو النفوذ وكلما أثير الموضوع كانت تسرع بالكتابة إلى بعض القواد الكبار الذى سبق لها الخدمة معهم، فيتذكرون الصغيرة « مارى أرسكين » كما كانت فى الماضى سكرتيرة رائعة ذات كفاية فى العمل ويسرعون بالتدخل فى الأمر قائلين بغضب : « ماذا يعنى هذا العقيد الشاب الجلاد القاسى بطلبه من مارى أن تحال إلى المعاش؟ ولماذا وقد كانت أحسن مساعدة لنا : « وتستمر « مارى » فى عملها وكان من الصعب التخلص منها . وأخيراً نفذ صبر العقيد وأعد التقرير الآتى وأرسله إلى « واشنطن » :

الخصوص : عدم قدرة موظف مدنى على العمل .

إلى كل من يعنيه الأمر .

١- إن الآنسة « مارى أرسكين » كاتبة الاختزال والآلة الكاتبة، وسكرتيرة لجنة الضباط كانت ولا تزال موظفة أمينة فى حكومة الولايات المتحدة، مع ذلك فقد أثر فى تأدية عملها ظهور بعض العلل التى ترجع غالباً إلى كبر السن تأثيراً واضحاً ونذكر على سبيل التحديد العلل العضوية الآتية :

(أ) ضعف قوة إبصار الآنسة « أرسكين » إلى حد أنها لا يمكنها الكتابة على الآلة إلا إذا كانت النسخة التى تنقل منها ذات أحرف كبيرة وواضحة وحتى فى هذا تستخدم فى كثير من الأحيان عدسة مكبرة .

ويؤدى هذا بطبيعة الحال إلى بطء إنجاز العمل إلى درجة غير مقبولة. ومنذ سنين كثيرة واختيار نوع العمل الذى يمكن إسناده إلى الآنسة أرسكين يعطى عناية كبيرة، ونظراً لأنها تعمل على مكاتب القيادة التى تنجز أعمالاً كثيرة التنوع بعكس ما هو موجود فى القطاعات الفرعية فإن الموقف زاد خطورة.

(ب) تدهور قوة سمع الآنسة « أرسكين » إلى حد أن أصبح من الضرورى رفع الصوت إلى درجة غير عادية عند مخاطبتها. وتأثير هذا الإجراء إذا ما طالت فترة الإملاء، وقف العمل المعتاد فى مكتب السكرتارية والمكاتب المتاخمة له بالإضافة إلى الشد والجذب على أعصاب الشخص المملى.

وتلاقى الآنسة أرسكين صعوبة بالغة فى تسجيل المحادثات التليفونية حتى باستعمال السماعة المثبتة فى الرأس، ولا يعتمد فى الواقع على عملها فى هذه الناحية.

(جـ) انخفض صوت الآنسة « أرسكين » إلى حد أنه لا يمكن سماعه فى المحادثة العادية أو فى التليفون إلا بصعوبة جمة. وتأثير هذا القصور فى الشخص الذى يعتمد عليه فى الاستقبال واضح.

(د) افتقار الآنسة « أرسكين » إلى التيقظ وإجهاد نفسها وجهازها العصبى وصل إلى حد يجب عدم تعرضها إلى جمود العمل فى مكتب يسوده الرجال ونوع عمله اليومى تصادم المشاكل المتنوعة التى يجب

حلها فوراً، وأصبحت الآنسة الآن غير قادرة غالباً على إتمام العمل صحيحاً حيث يوجد دائماً وبصفة ثابتة غلطة واحدة على الأقل وهذا معناه أن رئيسها قد أنزل إلى وظيفة كتابية لأن عليه أن يراجع جميع أعمال الآنسة « أرسكين » بدقة وعناية.

(هـ) لم تعمل الآنسة « أرسكين » فى منصب آخر فيما عدا إعارتها لفترات مؤقتة، ولن تكون جديرة بالعمل بصفة مرضية فى أى منصب آخر فى الإدارة بسبب العلل السابق ذكرها، والعلل الموجودة نتيجة طبيعية لكبر السن وليست بسبب عادات مستهجنة، أو الإفراط فى سوء السلوك المتعمد.

وقد عملت الآنسة « أرسكين » طويلاً وبأمانة، وتحتاج وتستحق الراحة وعلى حكومتها توفير ذلك لها بإحالتها إلى المعاش.

وقطع التقرير عن « مارى أرسكين » دابر الروتين الحكومى فى التلكؤ وتحقق هدف العقيد فى إحالتها على المعاش.

ومن المحتمل طبعاً ألا تضطر أبداً إلى كتابة تقرير توصى فيه بإحالة موظف إلى المعاش بسبب الهرم ولكن الموضوعات التى عليك إعداد تقارير عنها غير محددة وتحتاج إلى التقارير فى كل منصب من مناصب الإدارة فهى التسجيلات التفصيلية عن بحوث وأعمال وتوصيات رئيس العمل. وزيادة على ذلك فإن التقارير دليل كتابى على قدرتك على التفكير المنطقى وموهبتك فى إجراء الاتصالات كتابة.

■ ماذا تكتب فى ملحق التقرير :

قد لا ترغب أحياناً فى اعطاء معلومات عن موضوع ثانوى تماماً بالنسبة لموضوع التقرير. اكتب هذه البيانات فى الملحق، فالمعلومات التى تمس الموضوع ولا يمكن اعتبارها جزءاً أساسيًّا من تقريرك تعتبر ملحقاً له.

كيف تقرر ما الذى يوضع فى التقرير وما الذى يكتب فى الملحق؟ اسأل نفسك هذا السؤال :« هل تضعف حججى الرئيسية إذا حذفت هذه المعلومات من التقرير؟ فإذا كان الجواب بالنفى فضعها فى الملحق والعكس.

ويؤدى الإنسان وظيفته بكفاية حتى ولو أزيلت منه الزائدة بجراحة، والتقرير يجب أن يكون كذلك، وإذا نظرت إلى الملحق هذه النظرة فلن تجد صعوبة لتقرير ما يجب أن يتضمنه ، إذ يجب أن يشمل كل الحقائق المهمة التى ليست أساسية.

■ المرشد فى كتابة التقرير الجيد :

١- تأكد أن كتابتك منطقية وواقعية وفى الموضوع.

٢- لا تحذف حقائق تتعلق بالموضوع لمجرد الزعم أن الشخص الذى سيقرأ تقريرك له إلمام بالموضوع.

٣- لا تغرق القارئ بالتفاصيل، وإذا رأيت أن من الضرورى الإفاضة فى شرح نقطة معينة فمن الخير أن تفعل ذلك فى ملحق التقرير وضع حاشية تبين مكان الشرح.

٤- أبدأ تقريرك بموجز مختصر لمحتوياته ويمكن ذلك رئيسك من إلقاء نظرة سريعة على الموضوع والنتائج التى وصلت إليها وتوصياتك.

٥- توخ البساطة فى الكتابة، واستخدم الكلمات الجارية الاستعمال.

٦- اختصر فى الكتابة. فأنت لا تكتب قصة طويلة وتقدير شأنك لا يتم بطول التقرير الذى تكتبه بل بوزن أفكارك.

٧- راجع الأخطاء اللغوية والنحوية والإملائية، ولا تدع التقرير يمثل جهلك لدى الإدارة العليا.

٨- لا تنتقل من فكرة إلى أخرى ثم تعود للأولى ولا تقفز من نقطة إلى نقطة قبل استيفائها. والانتقال من فقرة إلى فقرة لا يكون إلا عند إبراز فكرة منفصلة،وإن لم تعرضه بهذا الشكل فسيصاب القارئ بدوار عندما يقرأ أفكارك المضطربة.

٩- قدم تقاريرك فى وقتها، فالأخبار القديمة تفقد قيمتها.

١٠- تذكر أن التقرير مظهر مهم لطريقة الرئيس فى إجراء الاتصالات.



السر الخامس

يمكنك أن تنجح فى الإدارة



يمكنك أن تنجح فى الإدارة

■ كيف تغتنم الفرصة :

ألقى على كاهل « أرنست ريد » المدير لشركة « هارفستر » الدولية مسئوولية تخطيط برنامج تنمية الجهاز التنفيذى تحت إدارته، ونظراً لكونه شخصاً واقعياً فقد اتخذ طريقا عمليًّا جداً فى تنفيذه. فقام بمقابلة كبار موظفيه وسألهم عن العوامل التى يظنون أنها عاونت فى بدء حياتهم على نجاحهم فى عملهم، وتلقى ريد إجابات كثيرة من هؤلاء الرؤساء وعندما قام بتحليلها تلخص تفكيرهم ف النقاطى الأربع الآتية :

١- الخبرة العملية أثناء الدراسة، كإدارة نادى الإخوة أو نزل.

٢- الخطابة أمام الجموع.

٣- العمل مع رئيس يطلب مستوى عال للعمل ويفوض السلطة.

٤- التعيين فى مشروعات مهمة تحتاج إلى البحث والتحليل والتوصيات الخاصة.

وأقام « أرنست ريد » برنامجه حول هذه النقط الأربع، ولا يزال هذا البرنامج أحد نماذج خطة تنمية الإدارة فى الصناعة، وستعرف السبب إذا ما تمعنت قليلاً فيه.

وطلب إلى الرؤساء المنفذين فى شركة « هارفستر » الدولية أن يفعلوا

شيئاً من أجل أنفسهم أى يرقوا أنفسهم . وترمى الشركة من ذلك إلى أن توفر لهم جوا يتقدمون فيه وهو ما يمكن لأى شركة بصراحة أن تفعله ـ كما أن هذا هو هدف هذا الكتاب ـ وذلك عن طريق إعطائك سلسلة من الإرشادات تساعدك على أن تخطط مجهوداتك على أسس بنائية .

وليس هناك سر فى النجاح، ولا معادلة سحرية تأتيكم بالترقية والمرتب الأعلى ملفوفة بشكل جذاب ومقدمة إليك بمعرفة مصباح علاء الدين، فعليك أن تحدد أهدافك بوضوح ثم تعمل على تحقيقها بذكاء والأمر كما ترى فى غاية السهولة .

■ ما الذى تريد أن تفعله ؟

تحدث « روبت هندون » نائب رئيس الحركة بشركة السكك الحديدية السريعة عن مقابلته لمهندس شاب لامع بشأن إجراء الاختبار الشخصى بمناسبة طلبه التعيين فى وظيفة بالشركة وكان هناك أزمة فى المهندسين فى ذلك الوقت مما حدا « بهندون » أن يظن أنه وجد شيئاً ثميناً .

ومر الشاب بذكائه وشخصيته بجميع إجراءات الاختبار ووصل إلى الدور النهائى وهو الاختبار الشخصى، وسأله « هندون » لماذا اخترت العمل بشركة السكك الحديدية السريعة؟ » وجاء الجواب الصاعق : « رأنى أعجبت بنظام المعاشات لديكم » .

ومما لا شك فيه أن الرجل كان قد حدد هدفه وعرف ماذا يريد ولكن

هدفه عن المستقبل لم يتفق مع أهداف الشركة. ووضح أنه نظر إلى العمل كمجرد كسب للعيش، وربما نظير الأجر الذى سيتناوله كان سيقوم بعمله خير قيام، ولكن لم يكن رجل السيد / هندون الذى كان يريد شخصاً ينظر إلى مستقبله كنوع من الكفاح عليه أن يقوم به وفرص يجب انتهازها وليس كعربة تحمله فى النهاية إلى معاش مريح.

وليس فى استطاعة كل شخص طبعاً أن يكون قائداً أو رئيساً، وهناك أعمال كثيرة للذين لا يرغبون فى الرياسة، ولهذا فلا تثريب على هذا المهندس الشاب إذا لم يجذبه الطموح اللامع.

ومع ذلك فأنت ليس مثله، فقد قبلت تحمل المسئولية الإشرافية وتحاول أن تعد نفسك لتحمل المزيد منها، وأنت تريد أن تتقدم وتعلم أنه ليس من الضرورى أن ترقيك الشركة التى تعمل بها لأنك تؤدى عملك على الوجه الأكمل، بل يجب عليك أن تظهر لرئيسك قدرتك على ملء منصب أعلى.

وأنت يمكنك تدريب نفسك لتتقدم فى الإدارة ولا تحتاج إلى برنامج رسمى مضمون فى تدريب الرؤساء وتقوم بإعداده الشركة لتمضى قدماً. فهناك كثير من الرجال فى جميع الأعمال فى هذه البلد يعدون أنفسهم للترقى عن طريق مجهوداتهم الشخصية الناجحة، فهم قد تعلموا حقيقة بسيطة واحدة وهى أنه ليس هناك برنامج لتنمية الإدارة مهما بلغ كماله وحسن إدارته أن يدفعك إلى الأمام.

فكل ما يستطيع عمله البرنامج الرسمى أن يوجه مجهودك، وعليك عبء العمل، وهذا يعنى أنه يجب عليك أن تتقدم فى عملك حتى تكتسب المقدرة والخبرة والمعرفة لتخطو الخطوة التالية فى طريق مستقبلك .

وإذا ما اعتبرت عملك الحالى بمثابة تدريب على المنصب التالى الأعلى فقد فهمت سر النجاح، فضع هدفك نصب عينيك دائماً حتى تستطيع التركيز عليه . وهناك كثير من الرجال الطامحين أخفقوا فى تحقيق أهدافهم لأنهم متسرعون، ويريدون كل شيء دفعة واحدة وهم ضجرون وغير قانعين بعملهم الحالى لاعتقادهم أنهم يصلحون لمناصب أكثر مسئولية. ثم يفقدون النظرة الصائبة ويصبحون قانطين تعساء، مستبدلين أوهام المستقبل بوقائع الحاضر . ويبددون مجهودهم جرياً وراء الفرص، عندما تكون الفرص أمام أعينهم مباشرة ، مثلهم مثل العالم السارح الفكر عندما يبحث عن نظارته وهى فوق أنفه .

حدث فى يوم من أيام الشتاء فى النصف الثانى من القرن التاسع عشر، أن يرد عشاء الأسرة انتظاراً لحضور طفلها الصغير. وبعد بحث طويل عثر عليه والده جالساً على عدد من بيض البط فى عشة الطيور وكان جسده أزرق من البرد لمكثه بصبر وأناة خمس ساعات متواصلة، وأعيد إلى المنزل وهو يصيح محتجاً: « يمكننى جعلها تفقس! يمكننى جعلها تفقس »! .

وفى صباح اليوم التالى عاد بإصرار لاستئناف تجربته فى فقس بيض البط إن اسم هذا الطفل كان « توماس أديسون » وظلت صفة الصبر التى ظهرت فى مستهل حياته باقية معه خلال مستقبله ومدته بالتصميم على حل المشاكل المعقدة الذى قاده إلى مخترعاته المدهشة.

■ **ابذل أكثر مما فى وسعك :**

عليك بالصبر والعزم على إنجاز عملك وأكثر قليلاً، قص قائد الأسطول الأدميرال، وليام هلس، عن الضابط البحرى الذى كان حانقاً من شعار الحرب العالمية الثانية « أد واجبك » والذى كان معلقاً فى كل مكان فقام بشطب كلمة « واجبك » وكتب « الأحسن ».

وقد يبدو هذا المثل قديماً، وكل هذا الكلام عن بذل ما فى وسعك عند إسناد أى عمل، قطعاً ليس له أصل ولكنه مجد، ولا يستطيع أى أحد أن يجادل بخصوصه.

ومعظم الناس ليس لديهم رغبة كبيرة فى التنافس، وينظرون إلى عملهم نظرة أفقية وليست رأسية، وهم قانعون بالحياة المريحة، والمرتب المريح، وراضون عما هم فيه. ومن قديم اكتشفت الشركات هذه الحالة وتعلمت أن الرجل العادل فى منصب يريد أن « يشعر » أن الترقية ممكنة مادام عنده المقدرة، ولكن إذا ما أصبحت مثل هذه الترقية فى متناول اليد فيزهد فى الاستفادة بمزاياها.

وفى الواقع يشكو كثير من الإدارات من أنه أحياناً يصعب إقناع

الموظفين المؤهلين فنياً بقبول المسئولية الإشرافية حتى إذا قدمت لهم.

■ احتفظ بالنظرة الواسعة :

إذا كان لديك الهمة والطموح والمثابرة التى هى من مقتضيات الرئيس المنفذ، فليس هناك على وجه الأرض سبب يحول دون حصولك على أقصى المغانم من استغلال مواهبك. وإن المسألة إلى حد ما عبارة عن مجرد رؤيتك منصبك الحالى خلال علاقته بالمنظمة برمتها ثم تقرر بعد ذلك كيف تستخدمه أحسن استخدام للتقدم والصعود فى الإدارة متسلق الجبل. ففى البداية كل ما تراه هو أقدام الرجل الذى يعلوك مباشرة، ولكن كلما صعدت اتسع أفقك ورأيت أكثر فأكثر. وكلما صعدت فى الإدارة تعقدت واجباتك كرئيس عمل، واتسع نطاق اشرافك وعدد الأشخاص الذين يرفعون تقاريرهم إليك أو الذين أنت عنهم مسئوول بطريقة مباشرة أو بطريقة غير مباشرة. وفى كل مرة تتخذ خطوة لأعلى تجد منصباًأصعب ولكنه أيضاً يستحق مزيداً من الكفاح.

والأمر كمتسلق الجبل تماماً فمن الضرورة القصوى أن تثبت قدمك فى منصبك الحالى قبل أن تتخذ الخطوة التالية للمنصب الأعلى منه.

وانظر إلى منصبك الحالى بالنظرة الآتية: إن العمل الذى تقوم به الآن هو مدرسة للتدريب على منصب أكثر مسئوولية، ويعطيك الفرصة لترسخ فى الأصول، وادرس عملك ونفذه بطريقة أفضل من أى طريقة نفذ بها من قبل. وافعل أكثر من هذا، واستزد من معلوماتك العامة كلما

وافتك الفرصة وابحث عن واجبات إضافية ونفذها بنجاح فكل تجربة تمر بها تزيد من نضجك وتحسن من رأيك.

■ **كيف تدرب الإدارة الموظفين:**

وصف « كارل ج. جبلين » مدير قسم حركة المياه الصناعى التابع لشركة « باركر ألانيس » بمدينة « كليفلاند » الطريقة التى تستعملها شركته فى تدريب رؤساء أقسام المستقبل بالنقط الآتية:

١- إننا لا نسمح لهم بالقفز سريعا، فكل رجل يريد منصب رئيس قسم يجب أن يكون لديه على الأقل خمس سنوات خدمة.

٢- نروضهم على الأعمال الصعبة،وليس بملاحظة هذه الأعمال بل بإسناد أعمال سهلة فى أول الأمر فإذا نجح الشخص فيها ننقله إلى عمل يصهره صهراً ونجاحه فيه يؤهله للمنصب العالى.

٣- نحن نشدد فى العلاقات الإنسانية ونعتقد أن أحسن مشرفينا هم من يتركز حولهم الأشخاص لا المشاكل، والقائد يجب أن يفكر أولاً فى أحوال الرجال الذين تحت رئاسته.

٤- ونحن نساعد الأشخاص تحت التمرين ولكننا لا نقوم بالعمل لهم وعندما يرقى الشخص إلى وظيفة رئيس عمال الإنتاج فإنه يبدأ عمله تحت جناح المراقب ولكنه يجب أن يقف على قدميه أمام العمال لنقبله كرئيس عمال وهذا فى العادة يأخذ عامين.

٥- نحن لا نضع لوائح جامدة ويتوقف الوقت الذى يقضيه الشخص

فى منصب على الشخص وعلى المنصب، ونريد لجميع الموظفين أن يجمعوا بين الخبرة التنفيذية والخبرة الاستشارية ونؤكد فى المستويات الأولى على التدريب على الأعمال التنفيذية والسبب أن معظم مادة الإدارة عندنا قوية من الناحية الاستشارية وضعيفة من الناحية التنفيذية.

٦- نحن نشجع موظفينا للحصول على دراسات خارجية، ويدرس كبير المفتشين عندنا مادة مراقبة الإحصاء، وسجل رئيس عمال سابق عرّكة منصب استشارى اسمه لدراسة برنامج مهندسى حركة المياه.

وعندما تقارن بين ما قاله السيد «جيلين» وبين خطة تدريب الرؤساء التى أوضحتها شركة «هارفستر الدولية» فستجد أن البرنامجين لا يختلفان كثيراً، ولهذا الأمر لن تختلف أى خطة معقولة كثيراً عن هذه الطريقة العملية فتعطى الشركة الفرصة والموظف الطموح يستفيد منها.

■ **ما الذى يجعل رئيس العمل يلمع وينجح؟**

إذا كنت تريد أن تنجح كرئيس عمل فالأمر يرجع إليك لتحلل نفسك وتقدر نواحى قوتك ونواحى ضعفك ثم نمِّ الأولى وحسن الأخيرة. وتذكر قبل كل شيء أن نجاحك سيأتى عن طريق الأشخاص، فأنت كرئيس عمل مدرب لموظفيك وليس قاضيهم، وكمرؤوس المساعد الأمين لرئيسك، وتعرف دائماً أنه ينفذ عمله بوساطتك، وكزميل تتعاون مع الرؤساء الآخرين الذين هم فى مستواك وتعمل معهم لصالح

المنظمة برمتها، وأنت لاعب فى فريق يسعى إلى النصر ومع أنك لست كاملاً بمغزى هذه الكلمة الضيق إلا أنك دائماً تسعى إلى الكمال.

سئل جمع من رؤساء الشركات أن يدونوا الصفات المميزة للرئيس المنفذ الكفء وإليك الإجابات المتفقة:

الرئيس المنفذ الناجح هو الرجل الذى يشغل عموماً مركزاً ذا مسئولية أكبر من أى منصب سبق له تقلده، ومن المحتمل أن يكون قد صعد من أدنى الدرجات، وربما يكون أقل من رئيس الشركة التى يتبعها وبعض كبار موظفيها تعليماً ويشعر بالضعف قليلاً بالنسبة لهذه النقطة. وهو يتطلع إلى مستقبل أحسن مع شركته ويطمع فى انتشار نطاق منصبه الحالى بمساعدته للشركة على أن تتقدم. وقد يكون مرتبه أكثر مما كان يتوقع أن يكسبه منذ سنوات قليلة مضت ولكنه الآن غير قانع بدخله الحالى. فهل هذا الوصف ينطبق عليك؟

إن الفرص متكافئة بعدالة، وقطعاً أنت لست قانعاً لأنك إذا كنت راضياً فستفقد قيمتك عند الشركة وتقف عن التقدم.

وأنت دائماً تدفع نفسك نحو الأعمال الأكبر وتعتبر عملك الحالى كحجر الأساس لمنصب أعلى وعازم على العمل ولا تخاف من الوقوع فى أخطاء. ومع أنك تحاول استخدام الرأى الناضج عندما تجابهك مشكلة فأنت لا تتبع قاعدة، فى الأحجام السلامة، لأنك اكتشفت ما يعلمه كل رئيس عمل ناجح وهو أن هناك مخاطرة فى القيادة وعلى القائد أن يقامر

وأن خير ضمان له هو قدرته الشخصية.

حدث منذ بضع سنوات مضت أن قبل رئيس منفذ منصباً فى شركة تحتضر فى وسط غرب أميركا ونصحه أصدقاؤه ضد هذه الخطوة قائلين، «لسوف تحطم قلبك هناك وليس لديك أية فرصة». ولكنه مضى قدماً ونال نجاحاً لامعاً وبعد سنوات لاحظ أن قراره بقبول المنصب كان نقطة تحول فى حياته.

وقال: «كنت أعرف ماهية العقبات التى أمامى وكنت أعرف أننى ربما أفشل ولكنى كان عمرى أربعة وثلاثين عاماً فقط وكان أمامى منصب ذو مسئوولية عظيمة «إن لم يكن المرتب كبيراً». فإذا أمكننى إنقاذ الموقف وجعل الأمور تسير، لزودنى ذلك بالسمعة الطيبة فى دوائر الأعمال وقادنى إلى مناصب أكبر، وربما لم تكن الفرصة لتواتينى أبداً إذا ما مكثت حيث كنت. وإذا قدر وخسرت فى هذه المقامرة فلا زلت شاباً ويمكننى أن أبدأ ثانية، ولم يصعب علىّ اتخاذ هذا القرار وإنى لأرى فى الواقع كيف يمكن اتخاذ قرار آخر.

■ **الرئيس المنفذ تقدمي ومحافظ:**

إنك كقائد مكون من مزيج عجيب، ومقدرتك والموهبة التى جعلتك تمتاز على الجموع مؤسسة على باعثين متعارضين، فأنت تريد أن تحافظ على سير الأعمال كما هى وتصحح الأخطاء التى تتداخل فى العمليات الجارية، وتريد فى الوقت نفسه أن يتسع نطاق العمل وأن

تتوصل إلى منتجات جديدة وإلى أسواق جديدة، ويزيد الربح عن الماضى. وهذا الصراع الداخلى المستمر يجعلك كمن به مرض ازدواج الشخصية أو انفصالها، ويسبب لك بدون شك الأرق فى بعض الليالى، ولكن لا تبالى بما أنت فيه وكن سعيداً فكل الرؤساء الناجحين لديهم هذا الشعور. وأنت متحفظ ولكن ليس لدرجة أن ترفض تجربة أى شىء مخالف أو جديد، وأنت تقدمى ولكن ليس لدرجة أن تقتحم المجهول بإهمال وتمضى قدماً دون أن تنشئ أساسًا معقولاً يقوم عليه العمل وحتى عندما يبلغ حماسك عنان السماء يجب أن تكون أقدامك مثبتة جيداً على أرض الواقع.

■ صفات القيادة:

لقد ناقشنا بين دفتى هذا الكتاب صفات القيادة للرئيس المنفذ، وهى تتلخص باختصار فى الآتى:

يجب أن يكون لديك الرغبة، فالطموح ليس كاف فى حد ذاته، ويجب عليك أن تعرف الأوجه الفنية لعملك، وتوسع فكرتك عنه. وعليك أن تفهم أن نجاحك سيأتى عن طريق مهارتك فى معاملة الناس، كل أنواع الناس، وأنك مزيج من المعلم والبائع وواضع التقارير. ولا يمكنك الخوف من اتخاذ القرارات وعليك أن تؤسس قراراتك على الحقائق السليمة كلما أمكنك ذلك. كما يجب عليك أن تجيد إجراء الاتصالات فعملك هومخاطبة الناس كتابة، أو شفاهة.

فإذا كنت تتصف بهذه السجايا، فسوف تتقلد مناصب رفيعة، وإذا كان ذكاؤك وإدراكك متوسطين، فليس هناك سبب يمنع من تنمية هذه المواهب وزيادتها فهى ليس غريزة فى الشخص.

ولن تنتهى أبداً من تعليمك الإدارى، فإذا توقفت فمعنى ذلك أنك توقفت عن التقدم وقد أوضح أحد موظفى شركة « كورميك » ذلك بقوله:

« إن تدريب الرئيس المنفذ فى نظرى لا يتوقف أبداً ولا يمكن أبداً اعتبار تعليمه كاملاً والأمر عبارة عن اتحاد مسئولية الشركة ومسئولية الفرد فى احتضان تقدم الرئيس المنفذ ومواهبه بصفة دائمة ».

ولعل شركتك تترك لك مهمة تنمية نفسكم بنفسك. فإذا كان هذا صحيحاً فلديك كذلك كفاح أكبر وفرص أحسن، وليس هناك سبب ليأسك فأوراق اللعب فى يدك وإذا ما لعبت بها بمهارة فستربح.

كيف تتقدم فى الإدارة؟ لقد بينا فى كل باب من أبواب هذا الكتاب أهمية نقط معينة وليس هناك جديداً فيها، أوأى شىء فى الواقع لا تعرفه بنفسك.

وهذا الكتاب يمدك فى أسلوب بسيط بقائمة مراجعة عما يفعله الرئيس المنفذ وما لا يفعله ويستوحى هذه القائمة من تجارب رجال أعمال ناجحين حتى يكون لديك المستوى الذى على أساسه يمكنك تقويم أفكارك وأفعالك.

كيف تتقدم فى الإدارة؟ وما هى المواهب التى تحتاج إليها؟.
بالتأكيد تحتاج إلى موهبة القيادة ولكن موهبة القيادة فى حد ذاتها لا تكفى، فيجب أن تكون من النوع الصالح من القادة وتقدم التوجيه الإيجابى للرجال والنساء الذين تحت رياستك،وهذا يعنى أن تكون ممارساً حاذقاً للعلاقات الإنسانية؛ لأن نجاحك فى معاملتك للناس عامل حاسم فى نجاحك فى العمل.

وقد تملك الوفير من صفات القيادة والشخصية الساحرة الجذابة ولا تستطيع مع ذلك استخدام جهدك الكامن كاملاً إذا كنت خائفاً من اتخاذ قرارات وإذا أعرضت عن تحمل المسئولية كاملة، فاتخاذ القرارات جزء لا ينفصم من عمل المدير المنفذ، والقدرة على اتخاذ قرارات سليمة تحت الظروف المختلفة تحتاج إلى الشجاعة، وملكة التخيل، والثقة بالنفس والقدرة على التفكير السليم فى الأزمات. ويمكنك تنمية هذه الصفات فهى كامنة فى كل شخص.

ويجب أن تتعلم كيف تنطق بوضوح، وكيف يكون كلامك مؤثراً ومقنعاً كما يجب أن تتعلم أيضاً كيف تكون كتابتك مطابقة للواقع ومنطقية.

فإذا كنت تملك هذه المهارة فستمضى قدماً، وسيأتى فى الواقع نجاحك سريعاً لأن الشركات تبحث بدون أمل عن رجال مثلك، فهى فى حاجة إليك وعلى استعداد لأن تسند إليك كل المسئوليات التى تبين

أنك يمكنك تحملها . ولم يحدث من قبل أن عانت الصناعة مثل هذه الحاجة الملحة إلى الرؤساء المنفذين الملمين الطموحين، كما لم يحدث من قبل أن بحثت الإدارة بهذا الجهد الشديد عن رجال أكفاء لتقلد مناصب عليا . ومستشارو الشركات الذين مهمتهم مدها بالرؤساء المنفذين أحوالهم رائجة وهدفهم الوحيد هو اكتشاف رجال ذوى مواهب لملء المناصب الكثيرة الشاغرة الموجودة فى الشركات التى يمثلونها .

إن الفرص التى أمامك عظيمة وعلى هذا فأنت رائد لعصر عظيم جديد ، عصر إتمام الأعمال الفنية والتوسع الصناعى ، والمناصب موجودة وهى فى انتظارك وكل ما عليك أصلاً أن تفعله أن تنحو نحو المنصب الذى تريده . كيف تتقدم فى الإدارة؟ لقد أجاب السؤال تقريباً عن نفسه وهو أن تراجع قائمة الصفات التى تتحلى بها وتنظر إذا كنت مستعداً للصعود .

■ **كيف تتقدم فى الإدارة :**

- عليك بالثقة بالنفس وضبطها وأن تملك موهبة تحليلها .
- المهارة فى إجراء الاتصالات ـ كتابة وشفاهة ـ يجب أن تكتسب وتنمى .
- عدم المعرفة الواسعة عن عملك ومسئولياته يحد من تقدمك .
- تدريب المرؤوسين أول واجبات المدير المنفذ الناجح .
- الخروج عن المألوف والخيال لازمان لتقدمك .

- الرأى الصائب دليل القيادة.
- الأوضاع السليمة ضرورية لنجاحك.
- التخطيط للمستقبل واجب فى الإدارة.
- بالاعتماد عليك تكسب ثقة الرؤساء وموضع سر المرءوسين.
- يتوقع الذكاء من الرئيس المنفذ الصالح.
- التفكير السلبى عدو الابتكار.
- تعتمد الإدارة على ولائك.
- يكفل الرضا بالحساسية، ولطف المعاشرة والتقدير.
- حسن نفسك ضد الإهمال فى نوع العمل.
- إنجاز الأعمال يتم نتيجة العمل كفريق والقيادة الماهرة.
- تتوقف العلاقات الإنسانية الحسنة على قدرتك على فهم احتياجات الغير.
- يجب أن توجه طاقتك نحوالاندفاع المفيد.
- مرؤوسوك مفيدون لك، فنمّ مواهبهم إلى الحد الأقصى.
- كل عمل جديد يطلب كفاحاً مختلفاً، فكن مرناً عند تناولك كل عملية.
- ليس هناك برنامج يمكنه أن ينميك، إنما تنمى نفسك عن طريق البرنامج.
- معرفة الأوجه الفنية لعملك هى الأساس الذى تبنى عليه مستقبلك.




السر السادس
قوم نفسك

قومّ نفسك

■ اختبار الترقية

كيف تقدر درجاتك بنفسك؟

تنص القاعدة على أن المفروض فى رئيسك أن يخبرك دورياً عن كيفية أدائك لعملك ويتوقع منه أن يقوم مقدرتك، وأن يبين نواحى قوتك، ويقترح وسائل عملية للتغلب على نقط ضعفك. ولكنه قد لا يفعل ذلك كثيراً، وإذا حدث فإنه يكون عجولاً ويرتب قليلاً على ظهرك ولا يشير إلا إلى أخطائك لا بأس، لا تلمه كثيراً، فهو بشر، ومن الصعب جداً أن تنقد غيرك، فمن منا خال من العيوب.

وكم من رئيس منفذ يحجم عن نقد مرءوس له عن طريق المقابلة الجديرة بتقويمه كما يفعل معظم الآباء عندما يتبادلون الحديث كأصدقاء مع أولادهم ذوى الاثنى عشر ربيعاً عن الطيور والنحل وحقائق الحياة. ويسعد الرئيس أكيداً أن يمدح، ولكنه ميال إلى التعليق على الأخطاء، ولا تجعل هذا ـ إذا تمعنت فيه ـ يزعجك كثيراً، فكل فرد يخاف أن يسمع عن أخطائه.

ومع ذلك، إذا أردت أن تعرف كيف تسير حقيقة وأين تقف من رئيسك، فيمكنك ذلك. قوم نفسك، ولا يمنعك ارتباكك من أن

تكون قاضياً نزيهاً، وإذا كنت صريحاً فى تحليلاتك فستحسن تقدير قيمتك أكثر مما لو فعل رئيسك، فلن يمكنه الوصول إلى كل شىء ولكنك تستطيع.

▪ هل تريد أن تعرف فكرة رئيسك عنك ؟

صمم الاختبار التالى ليساعدك على الحصول على نظرة واضحة عن نفسك. وطريقة تقدير درجاته بسيطة، فهناك عشرة أسئلة، وكل سؤال منها له خمس إجابات محتملة. أعط نفسك درجتين إذا ما علمت على الإجابة رقم ١ من الإجابات الخمس عن أى سؤال، وأربع درجات إذا ما علمت على الإجابة رقم ٢ ، وست درجات إذا ما علمت على الإجابة رقم ٣ ، وثمان درجات إذا ما علمت على الإجابة رقم ٤ ، وعشر درجات إذا ما علمت على الإجابة رقم ٥ .

والفرق بين مجموع درجاتك ومائة هو الفرق الذى عليك أن تقطعه لتحسن مركزك. ـ الدرجة ـ

● أولاً : المعرفة بالعمل :

١- إننى بطىء التعليم وأعتمد كثيراً على رئيسى وزملائى لتنفيذ عملى. —

٢- أقوم بتنفيذ أجزاء من عملى بطريقة مرضية، ولكن هناك بعض أعمال أحتاج إلى مساعدة كثيرة لإتمامها، ولا أعمل كثيراً لتحسين نفسى.

٣- أجيد تنفيذ الأعمال الروتينية، ولكنى أرتبك إذا ما استجد شيء وأهرع إلى رئيسى للمساعدة، فأنا أفتقد صفة المبادأة.

٤- أعرف عملى تماماً وإذا كان لدى تعليمات محددة فيمكن معالجة المواقف غير العادية بطريقة مرضية، ولكنى دائماً فى حاجة إلى تعليمات محددة. –

٥- أعرف عملى وأعرف الأعمال الأخرى بالإدارة وعلاقتها بعملى وإذا وجد شئ غير عادى، فأعرف كيف أتصرف ويلجأ إلىّ زملائى للمساعدة. –

الإجابة عن أولا –

الدرجة

• ثانياً: نوع العمل:

١- أنفذ عملى بصحة بصعوبة،وغالباً ما يعاد إلىّ لتصحيحه ويراجعه رئيسى دائماً باحثاً عن الأخطاء ويشرف علىّ إشرافاً مباشراً.

–

٢- إنى مهمل،ويحتاج عملى للمراجعة من وقت لآخر، ولعله لا يثير اهتمامى ولعلنى يوماً أقبل عليه ويوماً لا أقبل. –

٣- عملى فى معظم الأوقات لا بأس به، فهوصحيح ولكنى أحياناً أتخلى عن الأمور وتقع الأخطاء، وأنا أحاول أن أصحح هذا. –

٤- أفخر بمنصبى وبالعمل الذى أقوم به وأخطائى قليلة وهينة ولكن

لا يزال هناك مكان للتحسن. —

٥– نادراً ما يراجع رئيسى عملى، فهو يثق فىّ وفى مقدرتى ويعلم أننى نادراً ما أرتكب أخطاء. —

الإجابة عن ثانياً —

• ثالثاً: كمية العمل:

١– كم أنا بطىء، وأنجز عملى فى وقته بصعوبة ـ ودائماً يسألنى رئيسى متى ستنتهى من العمل الذى فى يدك؟

٢– هناك أوقات كثيرة جداً لا أصل فيها إلى مستوى السرعة المطلوبة فى العمل، وما أنجزه غالباً يكون ضئيلاً، ويبدو أنه ليس لدى المهارة فى إتمام كل العمل فلعلنى أخطئ فى تنظيم وقتى.

٣– أتمم المستوى العادى لإنجاز العمل، ولكنى لا أميت نفسى وأفعل ما هو مطلوب فقط، لا أكثر ولا أقل، وبعد فنحن نعيش مرة واحدة فقط.

٤– كمية العمل الذى أنجزه كبيرة وأكبر من المتوسط، ولا أؤجل عملى اليوم إلى الغد، وإذا كان عندى قدرة أكثر على المبادأة لأنجزت أكثر ولكنى أحياناً لا أثق فى حكمى على الأمور.

٥– يقول لى رئيسى: إننى أقوم بعمل شخصين، وأنا فخور بهذا فأنجز الكثير وغالباً ما أسأل لمساعدة الغير.

الإجابة عن ثالثا —

● رابعاً : الشخصية :

١- لعلنى لا أحب الناس فحسب فلماذا كل هذه الثرثرة عن محبة الناس؟ . وعلى أى حال فأنا منطو على نفسى وعلى أفكارى وعلى عملى ويظن الناس أنى غير ودود، وبارد وعنيد . دعهم يظنوا فأنا لا أسأل ولا أعطى لأحد معروفاً .

٢- إننى خجول وأجد صعوبة فى الحصول على أصدقاء وعندما يعرفنى الناس جيداً يحبوننى، ولكن قليلاً منهم من يعرفوننى ويظن غالبية الزملاء أننى شرس وسمج . ولكنى لست كذلك وأعترف أنى لا أطيق النقد حتى لو كان بنائياً وعن قصد حسن .

٣- إننى أسير على ما يرام وأكون سعيداً إذا ما سئلت تقديم المساعدة للآخرين ولكنى لا أتطوع لذلك أبداً فهم الذين يحتاجون إلى المساعدة لا أنا . وأنا شخص مجامل وأتقبل النقد، ولكنى أظن أنك تقول عنى إننى شخص عادى .

٤- إننى الرجل الثانى، يحبنى الناس ولكنهم يحبون دائماً أحد غيرى أكثر، ولدى شخصية طيبة فأنا مقدر ومجامل . وأريد النقد وعلى الأخص إذا كان فيه عرب لى .

٥- يعرفنى الناس كقائد وأنا شديد التأثير على الغير ولدى أفكار جديدة وأتمتع بروح مرحة ويمكسى رؤية أخطائى . وأحب أن أ ساعد إدا ما أحتاج العير للمساعدة وأتأكد أن تقديرى يصل إلى مس يستحقه .

الإجابة عن رابعاً —

● **خامساً : الالتفات إلى العمل :**

١- إننى كثير التجوال، وقلما أجلس على مكتبى، وأظن أننى أضيع كثيراً من وقتى بدون عمل وأصل إلى مقر عملى متأخراً عادة.

٢- أعترف أننى لا أجلس على مكتبى دائماً، ويظهر أن محادثاتى عن موضوعات خارج العمل لا تنقطع. وتخطيطى للوقت ردئ هو الآخر فأغرق فى شبر ماء إذا ما كانت هناك كمية من العمل علىّ إنجازها.

—

٣- أتأخر عن عملى أحياناً وأتغيب أياماً أكثر مما ينبغى ولكن عندما أصل إلى مكان عملى أعمل، وربما أضيع وقتاً أكثر من القليل فى حديث لا فائدة منه وأظل مشغولاً ولكنى سأصحح هذه الغلطة ولا بأس من تخطيطى للوقت وسأكون أحسن لو أمكننى استخدام وقتى بكفاية أكثر.

٤- أنا لا أضيع وقتى وتجدنى دائماً فى مقر العمل، وعملى اليومى على قدر مكسبى اليومى وأكثر قليلاً. ولكن يمكننى تحسين تنظيم عملى اليومى وأنزعج إذا ما جدت أمور عاجلة أو طارئة على عملى العادى اليومى.

٥- أعمل طول اليوم وأخطط عملى وبهذه الطريقة أستفيد أقصى استفادة من ساعات العمل. وأنا همام وأحب عملى وأوجز كثيراً من

الوقت بالتفكير قدما . —

الإجابة عن خامساً —

● **سادساً : الاعتماد عليك :**

١- لا يمكن الاعتماد عليّ إطلاقا، وقال لي رئيسى أمس: إنه من السهل عليه أن يقوم هو بالعمل بدلاً من الاعتماد عليّ .

٢- كيف يمكنني أن أعمل عندما يقف ورائي رئيسى دائماً لينظر من فوق كتفي إلى ما أفعله؟ ويعلم الله أنى أحاول، ولكن ما يفقدنى عقلى هو أنى دائماً أسأل هل اتبعت التعليمات؟ وهل سأنجز عملى فى الوقت المحدد له؟ وهو ما يحدث عادة . —

٣- على رئيسى أن يراجع عملى من وقت لآخر ليرى إن كنت أقوم به وبصحة وربما لا يصبح الأمر ضرورياً إذا ما زادت معرفتي بهذا المنصب قليلاً، وأنا أعرف نقط ضعفى .

٤- أنفذ عملى طبقاً للتعليمات، والإشراف الواقع عليّ ليس مباشراً ويثق فيّ رئيسى ولا يراجع عملى، إلا إذا كان العمل على جانب كبير من الأهمية وفى هذه الحالة يراجع قليلاً .

٥- أنا لا أنسى ولا أقع فى خطأ مرتين، وتكفينى التجربة مرة واحدة، ويعلم رئيسى عند إسناد أى عمل إليّ أننى سأنفذه تماماً كما يريده وفى الوقت الذى يحدده . —

الإجابة عن سادساً —

● سابعاً : المبادأة :

١– لا أتحرك حتى يخبرنى أحد بما علىّ أن أفعله.

٢– إننى بطيء الحركة وربما لا أطلب تعليمات إذا كان العمل روتينيا متكرراً ولكنى مع ذلك أطلبها فى أغلب الأحيان، فمن الخير أن تعمل على المضمون، وأريد أن أنفذ ما يطلبه الرئيس. –

٣– أملك المبادأة، وأحياناً أتقدم باقتراحات، ولكنى لا أتقدم بها كتابة، فقد تكون سخيفة، وما يزعجنى هو أنه دائماً يثاب أحد غيرى على اقتباس أفكارى. ولكنى لا أحتاج إلى كثير من الإشراف.

٤– يمكننى أن أبدأ العمل بنفسى، وغالباً ما أقترح إجراءات جديدة أو تحسين القديم منها، وأفشل أحساناً فى شرح توصياتى شرحاً كاملاً مما يؤدى إلى عدم قبولها حتى لو كانت جيدة.

٥– إنى أبدأ العمل بنفسى، وإذا تقدمت بتوصية فأعززها بالبيانات المؤيدة المقنعة. ولا أحب أن أرى فكرة صائبة تضيع لأننى لم أتعب نفسى فى إعداد تقديمها.

الإجابة عن سابعاً –

● ثامناً : المرونة :

١– إننى صلب كرجل المرور، وأحب الطرق القديمة ولا أحب التغيير فهو يزعجنى.

٢– إننى على استعداد للتغيير، إذا ما تمكن أحد من إقناعى أن

التغيير مفيد ولكنى أحتاج إلى كثير من الإقناع، وأجادل دائماً رئيسى عندما يريد إدخال تغييرات على العمل.

٣- لا أمانع فى التغييرات، ومشكلتى أننى أجتاز وقتاً عصيباً فى تعلم الإجراءات الجديدة رغم أنى أحاول، وأحسب أنى لا أتلاءم بسهولة مع هذه التغييرات رغم رغبتى فى ذلك.

٤- لست عازماً على قبول الطرق الجديدة فحسب. ولكنى أألفها بسرعة ولا أحتاج إلى كثير من التعليم.

٥- إنى لا أحب التغيير فحسب بل أبحث عنه، وإننى دائماً أبحث عن طرق لتحسين العمل وأستمع إلى أفكار الآخرين عن الطرق المحسنة وأتعلم بسهولة واجباتى الجديدة وأتمتع بعقلية متفتحة.

الإجابة عن ثامناً

● تاسعاً: الترتيب وحسن المظهر:

١- قد لا أكون حسن البزة ولكنى أشعر بالراحة، ولايمكننى منع فوضى تكدس الأوراق على مكتبى، فأنا أجيد العمل بهذه الطريقة، وصحيح أن أحداً لا يمكنه أن يجد شيئاً من ملفاتى أثناء غيابى، ولكنى أستطيع أن أجده أحياناً فوق الدولاب. -

٢- أرتدى أى شيء وأحب ملابس الرياضة حتى فى العمل، ومكان عملى ليس دائماً أنيقاً ومرتبا، ولكنى أرتبه مرة كل شهر على الأقل.

٣- إننى عادى فى ملابسى، ولا أعطى التفاصيل الصغيرة كتهذيب

الأظافر وقص الشعر كثيراً من العناية، ولكنى فى معظم الأوقات أنيق بعض الشيء ومكتبى مظهره لا بأس به، وملفاتى وأدواتى مرتبة ترتيباً عادياً إلا فى الوقت الذى أكون فيه مشغولاً.

٤- أعطى عناية خاصة لمظهرى،ومكتبى دائماً مرتب، وأعرف وضع الأشياء.

٥- أصمم على ترتيب مكتبى مهما يأخذ ذلك من وقت، فأنا أجيد العمل بهذه الطريقة، وأنا أعرف مكان الأشياء وموضعها، وبالإضافة فإنى أبذل جهدى لأظهر أنيقاً دائماً، فأنا ممثل لشركتى وأنا مدين لها بالكثير. —

الإجابة عن تاسعا —

● **عاشراً: حب الاستطلاع فى الإدارة:**

١- أتعب ما فيه الكفاية لتأدية عملى، وما يعمله الآخرون لا يخصنى. —

٢- أعرف مسئوليات بعض الوظائف فى الإدارة التى أعمل بها ولكنى لم تتح لى الفرصة لأتعلم الكثير عن غيرها من أجزاء الإدارة.

٣- أفهم عمل وظيفتى وعمل الوظائف الأخرى بالإدارة التى أعمل بها بصفة عامة ولكن فى استطاعتى أن أتعلم أكثر من عمل الشركة كوحدة. —

٤- أعرف عملى ووظيفة الإدارة التى أعمل بها عن ظهر قلب،

وأفهم دور العمل الذى تقوم به وكيف يتحد مع غرض الشركة. ولكن لا يزال أمامى الكثير لأتعلمه، وهناك كثير من الإدارات كالحسابات وبحوث السوق ومثلها لا أعرف كثيراً منها.

٥- طبيعى أن أعرف عملى وعمل الوظائف الأخرى التى تتعلق بها وقد أنفقت كثيراً من وقتى لدراسة الشركة التى أعمل بها، وأحاول حتى معرفة ماذا يحدث فى الصناعة. وكلما زادت معرفتى عن الوظائف المتعددة، ومسئوليات الرجال الذين يديرونها، أحسنت تأدية عملى وزادت فائدتى للإدارة التى أعمل بها. —

الإجابة عن عاشراً —



السر السابع

طريقة تقويم معامل التنفيذ

طريقة تقويم معامل التنفيذ

أشد النقاد للرئيس المنفذ هم موظفوه، فهم أول من يميز نقط ضعفك، ويتطلعون إليك بعين متفرسة نافذة، ويرون قصورك وكبواتك، والأخطاء التى تستطيع إخفاءها عن رئيسك وزملائك. وهم لا يقولون لك بصريح العبارة رأيهم فيك، ولكنهم يقولون ما يشبه ذلك، وتستطيع أن تميز درجة تقديرهم لك من مواقفهم وكفايتهم إذا ما كنت على شئ من الإدراك.

ويمكنك أن تستفيد من هذا التقويم إذا ما فهمت ما يشيرون إليه، وكن يقظاً إلى علامات الخطر، فيمكنك أن تمنع كثيراً من مستصغر الشرر من التحول إلى مشكلة النار المتأججة.

وموظفوك يعكسون حقاً مواقفك، ومقدرتك وصفات القيادة فيك بوضوح وصفاء مثل المرآة، وسيساعدك الاختبار التالى على تقويم قدرتك الإشرافية ويقرر إن كنت تعطى موظفيك نوع التوجيه الذى سيتبعونه. وكل سؤال له ثلاثة أجوبة محتملة، علمّ على الإجابة التى تظن أنها صحيحة وستنال خمس درجات على الإجابة الصحيحة وثلاثاً إذا كانت إجابتك قريبة من الصحة.

وقد تبدو الإجابة الصحيحة واضحة ولكن لا تعلم أمامها إلا إذا

كانت تنطبق إذا ما كنت تريد أن تقوم نفسك كما يقومك موظفوك وأعلى درجة هى ١٠٠ وإذا حصلت على ٧٠٪ فأنت فى المستوى العادى، ولكن لا يزال فى استطاعتك التقدم، وإذا حصلت على أقل من ذلك فعليك أن تبذل جهداً جباراً للنهوض، فمقدرتك الإشرافية تنهار. (الإجابة الصحيحة بعد الاختبار).

الدرجة

■ **قوّم معامل التنفيذ عندك:**

١- (أ) عندما تستجد مشكلة فى الإدارة التى أرأسها، أعتنى بشرحها للموظفين شرحاً كاملاً وأعطيهم توجيهات واضحة.

(ب) أخبر موظفىّ بما يجب أن يفعلوه وأراقب التنفيذ وأنا مسئوول عن الإدارة. —

(جـ) أشرح المشكلة وأشجع الموظفين على التقدم باقتراحات لحلها وطبعاً سيكون قرارى هو القرار النهائى، ولكنى أريد أن يشارك الموظفون فى كل القرارت التى تؤثر على عملهم كلما أمكن ذلك.

٢- (أ) عندما أسند العمل إلى شخص أظن أن التنفيذ مرجعه إليه ولا أتوقع منه أن يهرع إلىّ كل دقائق للمساعدة، وأنا أحاول أن أنمى قدرته على المبادأة بتركه وشأنه.

(ب) لا أشرف إشرافاً مباشراً تاماً لأنى أريد لموظفىّ مكاناً لينموا رأيهم الشخصى وقدرتهم على اتخاذ قرارت. ولكنى أتابع من وقت

لآخر ويعرفون أنهم يمكنهم الرجوع إلىّ عند الضرورة، وأبحث دائماً المسائل المهمة بحثاً تاماً معهم وأقودهم إلى الإجابة الصحيحة.

(جـ) لا يرتكب رجالى أخطاء، فعندما أسند العمل إليهم أقف على رأسهم وأشرف عليهم إشرافاً ملاصقاً وبهذه الطريقة أدعهم دائماً يعملون.

٣- (أ) عندما يخطئ أحد رجالى أو يهمل أدعه يعلم بذلك بطريقة لا تجعله ينساها. فأنا رجل فظ وأقول رأيى فيه فى أى وقت وفى أى مكان وفى حضور أى شخص.

(ب) يفقدنى العمل الناقص صوابى ولكنى لا أظهر غضبى إلا إذا تكرر حدوثه كثيراً وأحاول إصلاح أخطاء الموظف بمزيد من التدريب.

(جـ) من عملى اكتشاف سبب خطأ الموظف، وربما يكون تدريبى له على غير صحة أو ربما يكون شرحى غير واضح. ولا يمكننى أن أتوقع لمرؤوسه التقدم إلا إذا كنت صبوراً وعطوفاً ومقدراً.

٤- (أ) مادام الموظف مستمراً فى عمله فمعنى ذلك أنه لا غبار عليه، وماذا يريد أكثر من ذلك؟ وساما لقيامه بعمله؟

(ب) أنتهز الفرصة لأخبر الموظف متى أحسن قيامه بعمله وأحاول فى الحقيقة أن أحيط جميع الموظفين علماً بموقفهم، كأفراد وكجماعة وهذا مجرد إجراء اتصالات صحيحة ومفيدة.

(جـ) إذا أنجز رجل عملاً بامتياز فأخبره بذلك وأمدح الموظفين متى

استحقوا، ولكنى أظن أن المدح أمر لا يستحق الإسراف فيه فالكثير منه يجعل الموظف قانعاً بما فيه.

٥- (أ) أعلم أنى أنفذ عملى عن طريق الموظفين فلا أرغمهم على مالا يطيقونه وتأتى المشاكل الإنسانية أولاً، فعملى أن أقود الناس لا أن أسوقهم.

(ب) أحاول أن أكون منصفاً مع الموظفين ولكن العمل يأتى أولاً، فنحن هنا قبل كل شيء لنعمل وعندى ميزانية مقيد بها ومعيار لإنجاز العمل تتوقع منى الإدارة أن أحافظ عليه.

(جـ) وصلت إلى ما أنا فيه بطموحى وأنا لا أترفق بنفسى وأتوقع من رجالى أن يماثلونى طموحاً وأتفق مع «ليودردتشر» فى أن البقاء للأصلح.

٦- (أ) ليس لدى وقت للتخطيط للمستقبل وشعارى نفذ عمل اليوم. وماذا إذا كان عملى ليس جيد التنظيم مادام ينفذ.

(ب) عملى مخطط جيداً، إلا فى الحالات الطارئة أو المستعجلة. ولا أحب أن أثقل على الموظفين ولهذا أحاول أن أنظم نشاط الرجال الذين يعملون تحت إدارتى بطريقة منسقة.

(جـ) التنظيم والتخطيط الجيدان يمنعان الحالات الطارئة أو المستعجلة، وبالتفكير قدماً وترتيب وقتى ووقت الموظفين جيداً ننجز أكثر من المطلوب ويقتضينى ذلك مجهوداً قليلاً أكثر ولكن الأمر يستحق.

٧- (أ) أخبر الموظفين بالأشياء الهامة التى تحدث فى الشركة وأحيطهم علماً بالأمور التى تؤثر على عملهم.

(ب) شعارى « أن ما يجهلونه لن يضرهم » ولماذا أثير الموظفين بمسائل لا يستطيعون حيالها شيئاً، وأنا أرأس إدارة ولست ناقلاً للإشاعات.

(جـ) أخبر الموظفين فوراً بأى أمر لا يكون سرياً بطبيعته ويؤثر عليهم، وأريد لهم أن يكونوا على علم تام بشركتهم والسياسة التى تتبعها.

٨- (أ) أنا لا أقاوم فلا فائدة من ذلك، وإذا اشتبك أحد موظفىّ مع إدارة أخرى فى عراك فأدعه وشأنه، فهو يتعلم أسرع بهذه الطريقة الصعبة.

(ب) لا أسمح لأحد أن يمس موظفىّ فأنا أساندهم إلا إذا أخطأوا ومع ذلك لا أدللهم. -

(جـ) أدافع عن إدارتى، وموظفىّ هم فريقى وإذا أخطؤوا فإلىَّ يرجع إصلاحهم ولا أحد غيرى، وهم موضع اهتمامى كأفراد وتعنينى مشاكلهم.

٩- (أ) إن من عملى أن أفعل كل شىء ممكن لأنمى موظفىّ ومعنى هذا أن أقضى وقتاً فى تدريبهم وأريد لهم الترقية ففى هذا غنم لى.

(ب) أحاول بالتأكيد تدريب موظفىّ ليرقوا ولكن لدى أيضاً عمل

أوديه وإذا كانوا طموحين فيمكنهم أن يفعلوا الكثير وحدهم .

(جـ) أدلهم على المفروض أن يعملوه تماماً، وإذا رغبوا فى تدريب إضافى فأسمح به فى غير أوقات العمل فكل هذه التنمية الإدارية تستقطع وقت العمل.

١٠- (أ) أرحنى أرجوك من الموظف الذى لديه دائماً مشكلة فلدى مشاكلى الخاصة . ويعلم الموظفون ما هى خطة الأجور، فماذا أفعل بشأن العلاوات التى يطلبونها؟

(ب) إذا استحق شخص علاوة فأتأكد من حصوله عليها، وأحاول أن أفصل فى شكاوى رجالى، ولكن إدارتى تأتى أولاً ، فأنا ضد الترقيات فلماذا أدرب الناس ليختطفهم غيرى؟

(جـ) يجب أن تعالج فوراً مسائل الترقيات وتنقلات وعلاوات الموظفين، وأنا رئيس الإدارة ومن عملى سماع شكاوى ومشاكل رجالى وأفعل شيئاً بالنسبة لها إذا أمكننى .

١١- (أ) أظن أن من عملى أن أربى فريقاً ولا أظهر أى تحيز لأى موظف فالمحسوبية تفسد المنظمة .

(ب) أريد لموظفىّ العمل كفريق ولكن لكى أكون منصفاً هناك شخص أو اثنان يحوزان التفاتى الخاص ولا أظن أن باقى الموظفين قد لاحظوا ذلك .

(جـ) أدير هذه الإدارة بمساعدة اثنين من الموظفين تقريباً، فعقلاهما

ناضجان وأما باقى الموظفين فلا يكاد يمكنهم تأدية عملهم ولا يؤبه بهم فى نظرى .

١٢- (أ) لست خائفاً، وكل هذا اللغو عن العلاقات الإنسانية لا يؤثر فىّ، والإنتاج هو عملى .

(ب) العلاقات الإنسانية مهمة ولكنى لا أستطيع أن أمضى كل وقتى قلقاً على الناس وأحب أن أقوم بالناحية الفنية لعملى .

(جـ) عملى هو أن أشرف علىّ أن أوجه وأنسق نشاط الآخرين، وأنا مرجع الموظفين لأن هذه هى المسئولية الأساسية للرئيس المنفذ .

١٣- (أ) لدى مجموعة صالحة وأعرف ذلك ولكن هناك أمر صغير وهو أننى لا أتكلم كثيراً عن هذه المجموعة .

(ب) إننى فخور بالرجال الذين تحت رياستى، والفريق الذى أرأسه ممتاز ويجب على الإدارة أن تعرف قدره، وصدقنى أننى أخبر الرؤساء عن هذا التفوق كلما واتتنى الفرصة .

(جـ) اسمع، ما نحن إلا مزيج من الأفراد نؤدى عملاً ونحن نعمل لنقبض مالاً هذا كل ما فى الأمر، فما كل هذا اللغو عن الفريق؟ إن العمل ليس لعبة .

١٤- (أ) ليس لدى تأثير على الرؤساء وهم لا يسألوننى رأيى . ويظهر أن الإدارة التى أرأسها غريبة عن الشركة، فنحن لا نحصل أبداً على مهمات جديدة أو أى شىء آخر .

(ب) لدى بعض التأثير على زملائى ورؤسائى ولكنى غالباً لا أستخدمه، فإذا أحسنا العمل فستمدنا الإدارة بما نحتاج إليه دون سؤال .

(جـ) أظن أن من عملى أن أحصل على أحسن الأشياء للإدارة التى أرأسها فرجالى يستحقون ذلك وتأثيرى على الإدارة العليا كاف لنيل ما أريد ، وأنا أستخدمه لصالح موظفىّ فهذا عملى .

١٥- (أ) يجب أن يملك الشخص السلطة والمسئولية لتنفيذ العمل وأنا أفوضها له، ولكن إذا حدث خطأ فأنا الذى أتلقى اللوم من رئيسى وأصحح ببساطة خطأ المرؤوس حتى لا يتكرر ثانية .

(ب) يتوقف مدى السلطة التى أفوضها لمرؤوسى على نوع العمل، ولما كانت المسئوولية تقع علىّ، فأنا لا أخاطر بتفويضها فى المشروعات المهمنة . —

(جـ) إننى الرئيس، وينفذ الموظف العمل على طريقتى وأشرف عليه إشرافاً مباشراً .

١٦- (أ) أشجع المرؤوسين على التقدم باقتراحات، وأعترف مع ذلك أن معظمها قليل القيمة، ومع هذا فأظن أن ذلك مفيد فى رفع روحهم المعنوية . —

(ب) إننى أقبض راتبى لأقدم الأفكار، ووقتى لا يسمح لى بالإصغاء إلى كثير من الأفكار الحمقاء، والاقتراح الصالح نادر الحدوث .

(جـ) تحظى المقترحات والتوصيات التى يتقدم بها موظفىّ بعناية

تامة منى. فإذا كانت صالحة أتبناها وحتى إذا كانت غير عملية فنستحق الإجابة عليها وشرح سبب عدم الأخذ بها.

١٧- (أ) أرأس هذه الإدارة، ودرجة تقديرها هى درجة تقديرى، ولا أتهرب من المسئولية بإلقائها على غيرى. وأتلقى اللوم إذا حدث خطأ، كما أريد أن أثاب على النجاح.

(ب) أكافئ الشخص عندما يستحق ولكنى لا أغالى فى المديح، وبعد فأنا مقيد برأى الإدارة العليا وأنا الذى اخترت الفريق، ويمكنك القول: إنى أشارك معهم المديح عندما يستحق.

(جـ) عندما يحسن الموظف أداء عمله، أتأكد من أن الإدارة العليا على علم بذلك، فهو يستحق هذه المعرفة.

١٨- (أ) اهتمامى الرئيسىّ بنحصر كرئيس عمل فى البرامج والإنتاج والمهمات ومشاكل المكتب، أما الأشخاص فاهتمامى بهم ثانوى.

(ب) يستولى عمل المكتب الفعلى أحياناً على معظم اهتمامى لدرجة أن اهتمامى بالمرؤوسين يكون ثانوياً.

(جـ) عملى قيادة الناس، وهذا عملى الرئيسى ولا أحيد عنه. -

١٩- (أ) يعرف الموظفون أنى أعتمد عليهم فى أداء العمل على مستوى عال وينفذون ذلك.

(ب) يخذلنى الموظفون أحياناً وأعتقد أنى أفشل من وقت لآخر فى

إقناعهم بأهمية تنفيذ العمل. -

(جـ) هذه المجموعة من الموظفين التى أرأسها هى أقل خلق الله إدراكاً للمسئولية ولا عجب بعد ذلك أن العمل معها مر.

٢٠- (أ) لا وقت عندى لعقد اجتماعات مع المجموعة التى أرأسها، وإذا حدث شيء مهم حقاً أصدر نشرة به.

(ب) أعقد الاجتماع عندما يكون ضرورياً، والذى يضايقنى أنهم كثيراً ما يخرجون عن الموضوع. وأحاول أغلب الوقت أن أحيطهم علماً بالأمور بطرق مخالفة للأصول.

(جـ) إن الأمر يرجع إلىّ لإحاطة الموظفين علماً بآخر مشاكل الإدارة والشركة، وأرتب اجتماعا دورية لمناقشة الأمور، وأنظم جدول الاجتماع بحيث يكون خاطفاً وقصيراً.

• الأجوبة:

السؤال رقم ١ (جـ) ٥ درجات (أ) ثلاث درجات (ب) صفر -

السؤال رقم ٢ (ب) ٥ درجات (حـ) ثلاث درجات. (أ) صفر -



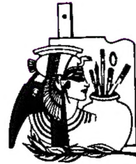
الفهـــرس

السر الخامس

السر السادس

السر السابع





إخراج فنى وكمبيوتر
بانوراما قنديل للفنون
٠٤٠/٢٢٤١٣٢٩ ـ ٠١٦٨٣٥٣١٩٩

كيف تحقق هدفك

في هذا الكتاب

- كيف تستغل الكلمات للوصول إلى أهدافك؟
- رادار الوصايا العشرة لإبلاغ الأوامر
- سياسة الاتصالات
- عشر قواعد في إجراء الاتصال بموظف لديه مشكلة
- كيف تنجح وتتجاوب في اجتماع أو مؤتمر؟
- صفات قائد الاجتماع
- كيف تقابل تحدي الآراء؟
- كيف تقود اجتماعا؟
- كيف تحصل على أحسن النتائج من الكتابة؟
- قس قدرتك على الكتابة المتعلقة بالعمل
- كيف تكتب التقرير؟
- مواطن الخطر في كتابة التقارير
- كيف تدرب الإدارة الموظفين ؟
- ما الذي يجعل رئيس العمل يلمع وينجح
- صفات القيادة
- كيف تتقدم في الإدارة؟
- قوم نفسك
- الترتيب وحسن المظهر
- طريقة تقويم معامل التنفيذ

مكتبة جزيرة الورد

القاهرة : ٤ ميدان حليم خلف بنك فيصل
ش ٢٦ يوليو من ميدان الأوبرا ت : ٠١٠٠٠٠٤٠٤٦ - ٢٧٨٧٧٥٧٤
www.gwbook.net
E-mail:tokoboko_5@yahoo.com